

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование системы адаптации персонала в «Управлении 1/01**

**ФГУП ВООВ РФ филиал УФО»**

**Выпускная квалификационная работа**

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ А.А. Ворошилова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Исполнитель:  
Федосеева Ирина Валерьевна  
Студент группы Б-41zНТ,  
4 курса, заочного отделения,  
направление 38.03.03  
«Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:  
Кружкова О.В.  
кандидат психол. наук,  
зав. кафедры философии  
и акмеологии

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В «УПРАВЛЕНИИ 1/01 ФГУП ВООП РФ ФИЛИАЛ УФО».....</b>	<b>7</b>
1.1. Общая характеристика предприятия «Управление 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО».....	7
1.2. Анализ системы управления персоналом в «Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО» .....	19
1.3. Анализ системы адаптации персонала в «Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО».....	36
Вывод по 1 главе.....	45
<b>ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ В «УПРАВЛЕНИИ 1/01 ФГУП ВООП РФ ФИЛИАЛ УФО».....</b>	<b>49</b>
2.1. Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в «Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО» .....	49
2.2. Нормативно – правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО».....	51
2.3. Социально – экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации в «Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО».....	54
Вывод по 2 главе.....	60
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>62</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>66</b>
<b>ГЛОССАРИЙ.....</b>	<b>71</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>73</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность:** Адаптация персонала на рабочем месте является необходимым звеном кадрового управления. Основой любой организации является персонал, который обеспечивает рациональное использование ее ресурсов, влияет на ее экономические показатели и конкурентоспособность. По статистике 90% сотрудников, уволившихся в течение первого года работы, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Каковы потери организации при увольнении работника? Это – двойные, а иногда и тройные, затраты (как временные, так и финансовые) на подбор нового сотрудника. Иногда это утечка важной информации коммерческого характера, которую стоило бы держать строго внутри компании [20; с. 4]. Чтобы снизить количество и уровень проблем адаптации, возникающих у нового сотрудника, необходимо применение специальных процедур, направленных на его введение в организацию [2; с. 18].

Многие руководители это осознают и придают большое значение человеческому ресурсу компании, понимая, что затраты на подбор персонала, компенсацию потерь компании, связанных с высокой текучестью кадров, решение конфликтов в коллективе и проблем, связанных с непониманием основных задач работы новыми сотрудниками, значительно выше вложений, необходимых для качественной адаптации новых специалистов. Для достижения положительных результатов необходимо понимать всю важность адаптации и уметь правильно организовать этот процесс, разработать и внедрить систему адаптации.

Тема «Совершенствование системы адаптации персонала» актуальна для «Управления 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО», так как система адаптации, которая должна помогать наставникам и руководителям управлять процессом, проработана недостаточно. Как правило, происходит стихийная адаптация нового сотрудника на рабочем месте, без какой-либо

программы обучения. Это зачастую приводит к нечеткому пониманию работником должностных обязанностей, допуску нарушений служебной дисциплины, продлевает период его адаптации или приводит к увольнению сотрудника, что влечет за собой дополнительные расходы для организации.

**Проблема исследования** заключается в недостаточном внимании к проблеме адаптации персонала в «Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО», что приводит к текучести персонала, увеличению периода привыкания работника к новому месту работы и затруднениям в достижении нужного уровня профессионального мастерства.

**Цель** – изучить систему адаптации и разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы адаптации персонала в «Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО».

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические источники по проблеме адаптации персонала;
2. Провести анализ системы управления персоналом в «Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО»;
3. Определить проблемы в системе адаптации персонала в «Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО»;
4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в «Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО», опираясь на изученный материал;
5. Определить нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО»;
6. Обосновать социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО».

**Объектом исследования** является система адаптации персонала в организации.

**Предметом** исследования является совершенствование системы адаптации персонала в филиале по Уральскому федеральному округу ФГУП «Ведомственная охрана объектов промышленности России».

**Теоретическая основа исследования.** Вопросы по разработке и внедрению системы адаптации персонала широко освещены в научных публикациях таких авторов, как А. Я. Кибанов, Н. А. Володина, О. В. Ветчанова, В. Р. Веснин, Т. Баранова, Е. Бурмистрова, М. О. Латуха, Ю. Г. Одегов, Е. Красова и др.

**Методы** исследования, использованные для решения поставленных в работе задач: теоретические методы (изучение теоретических источников и нормативных документов, экономико-математические модели, описание). Эмпирические методы (сбор данных, анализ результатов деятельности организации, наблюдение, анкетирование, формализованное описание процедур, проектирование, экономико-математические расчеты и др.).

**Исследовательской базой** данной работы выступила организация «Управление 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО».

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, четырех приложений.

Во введении даётся обоснование актуальности темы работы и обозначается проблематика, производится постановка целей и задач для решения выявленной проблемы, определяются предмет и объект исследования, а так же методы, используемые при исследовании, даются ссылки на основные теоретические источники.

В первой главе представлена общая характеристика организации - «Управление 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО» - с описанием организационно-производственной структуры, представлена существующая система управления персоналом на основании основных показателей, представлена и проанализирована система выделенных показателей, характеризующих систему адаптации персонала на предприятии.

Вторая глава содержит описание предложенных нами мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала на предприятии, определение нормативно-правового обеспечения и обоснованию социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО».

В заключении сформулированы основные выводы по результатам исследования.

В приложениях содержатся нормативные документы, регламентирующие процесс адаптации в «Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО», бланки двух анкет для сотрудников, прошедших адаптацию.

Текст работы проиллюстрирован 7 рисунками, 13 таблицами, 4 приложениями.

# **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ «УПРАВЛЕНИЕ 1/01 ФГУП ВООП РФ ФИЛИАЛ УФО»**

## **1.1. Характеристика деятельности предприятия «Управление 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО»**

Предметом деятельности «Управления 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО» является предоставление комплексных услуг по защите объектов промышленного назначения всех категорий, складывающихся из следующих задач:

- выполнение служебных обязанностей на объектах повышенной опасности и объектах жизнеобеспечения;
- защита жизни и здоровья лиц, находящихся на охраняемых объектах от противоправных посягательств;
- предупреждение и пресечение преступлений и административных правонарушений на охраняемых объектах;
- охрана материальных ценностей;
- обеспечение пропускного и внутриобъектового режима на охраняемых объектах;
- охрана и сопровождение грузов при их транспортировке;
- проведение мероприятий по обеспечению сохранности сведений, составляющих государственную и иную охраняемую законом тайну.
- участие в ликвидации последствий аварий, катастроф, стихийных бедствий и других чрезвычайных ситуаций на охраняемых объектах;
- проектирование, монтаж, эксплуатация, обслуживание инженерно-технических средств охраны на территории промышленного объекта;

– монтаж, ремонт, обслуживание систем охранно-пожарной сигнализации и систем оповещения при пожаре.

Юридический адрес организации: 622007, Свердловская обл., г. Нижний Тагил, Восточное шоссе, 28.

Федеральное государственное унитарное предприятие «Ведомственная охрана объектов промышленности Российской Федерации» (Предприятие) было создано на основании приказа генерального директора Предприятия № 65 от 19 октября 2004 года. Управление 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО создан в целях расширения сферы деятельности Предприятия по выполнению задач, связанных с охраной объектов предприятий, находящихся в ведении Министерства промышленности и торговли Российской Федерации и расположенных на территории Уральского федерального округа.

Управление 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО, не является юридическим лицом и действует в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Гражданским и Трудовым Кодексом РФ, Федеральным законом № 77-ФЗ «О ведомственной охране», Федеральным законом № 150-ФЗ «Об оружии», Уголовным кодексом Российской Федерации, Кодексом Российской Федерации об административных правонарушениях, Федеральным законом № 35-ФЗ «О противодействии терроризму». Федеральным законом № 152-ФЗ «О персональных данных». Постановлением Правительства Российской Федерации № 514 «Об организации ведомственной охраны», Договора № 835 «О выдаче во временное безвозмездное пользование отдельных типов и моделей боевого ручного стрелкового оружия и патронов к нему», заключенного Предприятием с МВД России, другими нормативными правовыми актами, а так же Уставом Предприятия.

Основные функции Управления 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО отражены на рисунке 1.



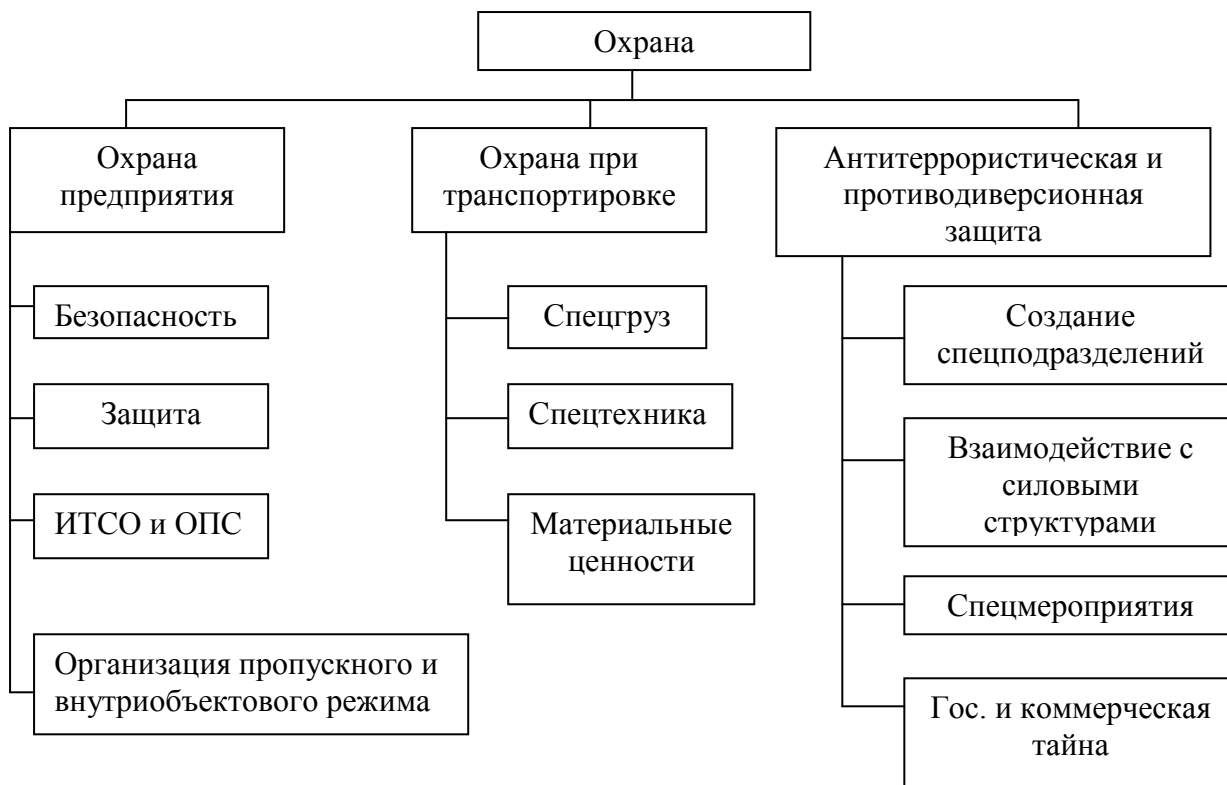


Рисунок 1 - Основные функции Управления 1/01 ФГУП ВООП РФ  
филиал УФО

Предприятие находится в ведении Министерства промышленности и торговли Российской Федерации.

Полномочия собственника имущества предприятия осуществляют Министерство промышленности и торговли Российской Федерации и Федеральное агентство по управлению государственным имуществом в соответствии с нормативными правовыми актами Правительства Российской Федерации.

Филиал осуществляет свою деятельность от имени Предприятия, которое несёт ответственность за его деятельность. С руководителем Филиала генеральный директор Предприятия заключает трудовой договор, назначает его приказом на должность и выдает доверенность, которая является единственным документом, определяющим полномочия руководителя. Руководитель филиала несет ответственность за организацию защиты сведений, составляющих государственную тайну, и за убытки, причиненные Предприятию его виновными действиями (бездействием), в

том числе в случае утраты имущества Предприятия, а также за последствия своих действий в соответствии с федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Управление 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО оказывает комплексные услуги по защите объектов промышленного назначения. При заключении договора на оказание охранных услуг, разрабатываются индивидуальные программы, в которых учитываются все особенности коммерческой или государственной структуры.

Изучается месторасположение зданий и сооружений, находящихся на подведомственной территории, проектируются комплексные системы ограничения контроля доступа, определяются пункты расположения физической охраны.

При этом учитывается специфика деятельности предприятия, режим работы, количество людей, находящихся одновременно на объекте, и многие другие факторы, каждый из которых представляет для обеспечения эффективной защиты большую важность.

Досконально изучается объект, прорабатываются все возможные ситуации, которые могут привести к порче или уничтожению имущества, причинению вреда сотрудникам, утечке информации.

Имущество Филиала учитывается на отдельном балансе, являющемся частью баланса Предприятия. Оно состоит из денежных средств, товарно-материальных ценностей, переданных Предприятием Филиалу, а также денежных и материальных средств, полученных в результате осуществления финансово-хозяйственной деятельности.

Филиал ведёт обособленный бухгалтерский учёт имущества, обязательств и хозяйственных операций, осуществляемых в процессе деятельности, в соответствии с действующим законодательством и учётной политикой, принятой на Предприятии. Филиал обязан своевременно и в полном объёме рассчитываться перед бюджетами и внебюджетными фондами. За своевременность расчётов ответственность несёт директор

Филиала и главный бухгалтер Филиала. Для проведения денежных расчётов Филиал по согласованию с Предприятием открывает в учреждении банка по месту нахождения Филиала расчетный счёт.

Организационная структура Филиала схематично представлена на рисунке 2.

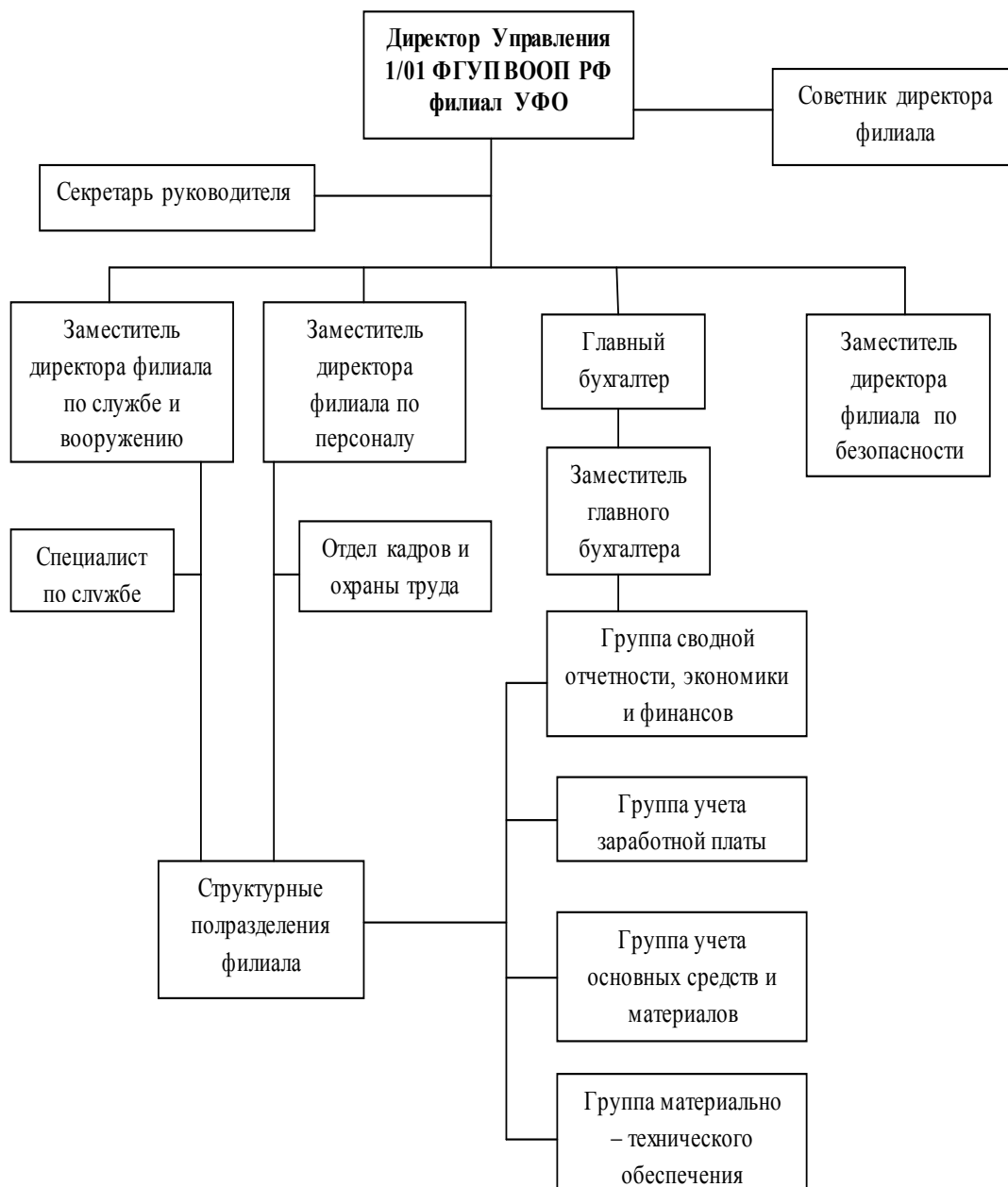


Рисунок 2 - Организационная структура Филиала по Уральскому федеральному округу

Главный бухгалтер Филиала имеет права и обязанности, установленные Федеральным Законом «О бухгалтерском учете» и другими нормативными актами, подотчетен Главному бухгалтеру Предприятия. Филиал исполняет обязанности Предприятия по составлению и предоставлению в налоговые органы, внебюджетные фонды, органы статистики и иные уполномоченные организации налоговой отчетности, расчетов по авансовым налоговым платежам, взносов. Сборов, статистической отчетности в части, касающейся деятельности Филиала. Кроме того. Филиал исчисляет и уплачивает налоги, взносы и сборы по месту своего нахождения и осуществления деятельности в порядке, установленном действующим законодательством, и в соответствии с принятой на Предприятии учетной политикой. Контроль финансово-хозяйственной деятельности Филиала осуществляется в порядке, определяемом Предприятием.

Директор и Главный бухгалтер отчитываются перед Предприятием за финансовые результаты деятельности Филиала, за правильное и полное отражение его финансово-хозяйственной деятельности в бухгалтерском учете, а также за невыполнение приказов, распоряжений и указаний Генерального директора и Главного бухгалтера Предприятия.

Филиал имеет в своем составе структурные подразделения, необходимые для достижения поставленных целей и соответствующие предмету своей деятельности. В состав филиала входят структурные подразделения, обеспечивающие охрану объектов на отдельных предприятиях, их организационная структура управления классифицируется как формальная и предполагает строгое соблюдение утвержденных норм поведения и взаимодействия работников, отношения которых зафиксированы должностными инструкциями.

Количество структурных подразделений управления зависит от количества охраняемых объектов в соответствии с заключенными договорами об оказании услуг охраны. В зависимости от численности

работников, задействованных на охрану объектов, подразделения ведомственной охраны, входящие в состав управления организуются по следующим категориям: Группа – до 15 единиц; Отделение – от 16 до 21 единиц; Отдельная команда – от 22 до 100 единиц; Отряд – от 101 до 200 единиц; Отдел – от 201 до 500 единиц; Управление – от 501 и выше.

Более подробно функционально-управленческую принадлежность в подразделении можно рассмотреть на рисунке 3.

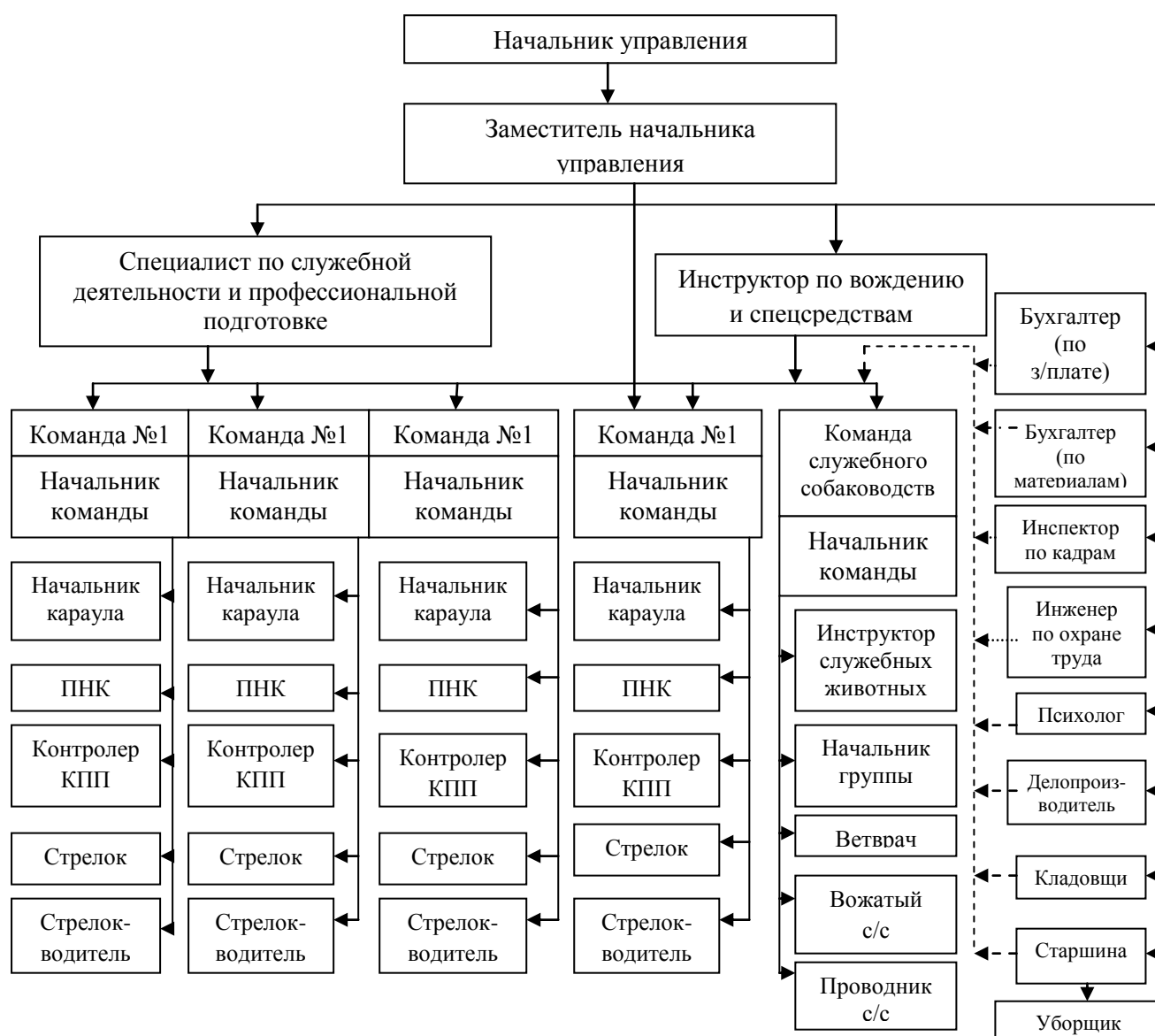


Рисунок 3 - Схема организационной структуры управления структурного подразделения, обеспечивающего охрану

АО «НПК «Уралвагонзавод»

Служба подразделений по охране объектов организуется по караульному расчету. В состав караула входят: начальник караула, помощник начальника караула, караульные (контролеры, стрелки, дежурные пульта управления и др.).

Вид и численность охраны, дислокация и количество постов, взаимоотношения с хозяйствующими субъектами определяются соглашениями сторон и закрепляются в договорах на охрану.

По своему типу организационная структура филиала является линейно-функциональной. Для реализации проектных работ применяются элементы матричной структуры управления, что позволяет ориентироваться на ускоренную реализацию проектов, комплексных программ, решение сложных проблем и формировать её на временной основе.

Основными услугами, оказываемыми Управлением 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО в 2015 году, являются:

- охрана объектов (зданий, строений, сооружений, прилегающих к ним территорий и акваторий, транспортных средств) (А);
- охрана перевозимого имущества, материальных ценностей и специальных грузов (В).

На рисунке 4 показано графически соотношение основных видов деятельности Управления 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО.



Рисунок 4 - Соотношение видов деятельности Управления 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО в 2015 году

На основании данных рисунка 4 можно сделать вывод, что в 2015 году, предприятие занималось, в большей степени, охраной объектов. Рассмотрим общеэкономические показатели, представленные в табл. 1, представленные объемом и динамикой движения выручки за трёхлетний период работы предприятия, характеризующие предприятие с организационно-производственной и организационно-экономической стороны и

Таблица 1 - Объем и структура денежной выручки в 2013-2015 гг.

Вид услуг	2013 г.		2014 г.		2015 г.		В среднем 2013-2015гг.	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Охрана объектов промышленного назначения	10152,2	227,7	15510,6	152,7	12959	83,5	12874,6	154,6
Охрана объектов гражданского назначения	4474	128,2	8581,2	191,8	6963,5	81,1	6672,9	133,7
Охрана грузов	4292,3	165,1	7460,8	173,8	8906,1	119,4	6886,4	152,8
Прочее	6044,1	100,0	6516,9	107,8	6661,2	102,2	6874,1	113,7

На основании данных табл. 1 по объёму и структуре денежной выручки по основным видам предоставляемых услуг видно, что наибольший удельный вес за последние три года в общем товарообороте занимают основные виды услуг. В целом наблюдается положительная динамика роста объёмов производства и, как следствие денежной выручки, что свидетельствует о нарастающем потенциале предприятия. Проанализировав приведённые выше данные, получим картину, имеющуюся на текущий момент. Ситуация внутренних переменных в разрезе производства стабилизирована общим улучшением экономической обстановки как на рынке, так на предприятии в целом.

На основе наблюдения, личного непосредственного контакта с директором и сотрудниками Филиала, выделены основные элементы внешней среды организации:

Конкуренты – фирмы, занимающиеся аналогичной деятельностью и на этой же территории.

Основные конкуренты Филиала представлены в табл. 2.

Таблица 2 – Конкуренты Управления 1/01  
ФГУП ВООП РФ филиал УФО

Наименование	Вид деятельности
ООО ЧОП «1-Эльбрус»	Монтаж охранно-пожарной сигнализации, видеосистем наблюдения. Охрана предприятий, офисов, квартир, гаражных боксов, коттеджей
ФГП ВО ЖДТ России, Нижнетагильский отряд ВО филиала ФГП ВО ЖДТ России на Свердловской ЖД	Сопровождение и вооруженная охрана грузов. Защита объектов любой сложности и формы собственности от противоправных посягательств. Обеспечение пропускного и внутриобъектового режимов предприятий
ФГУП «Охрана» МВД России	Охрана имущества, недвижимости и перевозимых грузов
Объединение охраны «Дельта»	Проектирование, монтаж и обслуживание охранно-пожарной сигнализации. Пультовая охрана. 4 выездные вооруженные группы по городу

Клиенты – потребители услуг Филиала, основными из которых являются: ОАО «НПК «Уралвагонзавод», ФКП «Нижнетагильский институт испытания металлов», ФКП «Верхнесалдинский государственный казенный завод химических емкостей», АО «Каменск-Уральский литейный завод», АО «Завод № 9»; ОАО «Уралтрансмаш»; ОАО «УПКБ «Деталь»; ОАО «НПО «Электромашина», ОАО «Электромашина»; ОАО «Тургорское рудоуправление», ОАО СКБ «Турбина», ЗАО «Челябинский компрессорный завод»; ОАО «Комбинат магнезит»; ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» и др.

Поставщики – энергоснабжающие организации, поставщики услуг телефонии и радиосвязи, поставщики спецодежды и обмундирования, кадровые агентства и т.д. Среди них ОАО «Свердловэнергосбыт», ОАО «Роскоммунэнерго», ОАО «Тагил Телеком», ООО «Водоканал», МУП «Тагилэнерго», ООО «Горноуральская промышленная компания», ООО «Элита74», ООО «Пошив профи», ООО «ИЛАР» и др. В части работы с



поставщиками и специалистами, учитывается надежность и период работы данной компании на рынке услуг, уровень квалификации специалистов.

Техника и технологии. Работа Управления 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО постоянно совершенствуется, применяются новейшие технологии и принципы обеспечения безопасности. На вооружении состоит боевое и служебное огнестрельное оружие и специальные средства. Для охраны объекта применяются новейшие системы безопасности АСКУД, ОКО, СКАТ, НАБАТ, АРЕМ. Для безопасного сопровождения грузов в транспортном парке находятся бронеавтомобили «Рено» (для инкассации) и «Тигр» (для сопровождения спецгрузов).

Государственные структуры. Государство устанавливает нормы и правила, которые Управление 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО должен неуклонно выполнять. Например, разрешение на хранение и ношение при исполнении служебных обязанностей боевого оружия выдается органами внутренних дел; приобретение, учет, хранение и использование оружия, боеприпасов и специальных средств производится в соответствии с Федеральным законом № 150-ФЗ «Об оружии», постановлениями Правительства РФ № 814 «О мерах по регулированию оборота гражданского и служебного оружия и патронов к нему на территории РФ» и др. В своей работе Филиал по УФО ФГУП ВООП РФ взаимодействует с ФСБ, МВД, МЧС России, органами прокуратуры, интегрированными структурами с целью максимального охвата охранными услугами хозяйствующих субъектов, подлежащих ведомственной охране.

Общественные организации и группы. Управление №1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО не состоит в каких-либо общественных организациях, либо группах.

За 2014-2015 годы, Управление 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО обеспечивало безопасность проведения большого количества международных выставок и конференций таких как:

- Международная выставка сухопутных и военно-морских вооружений «ДЕФЕКСПО ИНДИЯ-2014» в г. Дели проходящая с 06.02.14 по 09.02.14;
- Международная азиатская выставка вооружения и военной техники «ДСА-2014» Малайзия, г. Куала-Лумпур с 14.04.14 по 17.04.14;
- Международная выставка вооружения и военно-технического имущества «КАДЕКС-2014» г. Астана Казахстан с 22.05.14 по 25.04.14;
- Международная выставка вооружения и военной техники сухопутных войск и наземных средств ПВО «ЕВРОСАТОРИ-2014» Франция, г. Париж с 16.06.14 по 20.06.14;
- Международная выставка вооружения и военной техники «ИНДО ДИФЕНС-2014» Индонезия, г. Джакарта с 05.11.14 по 08.11.14;
- Международная выставка «IDEX-2015» с 22 по 26 февраля 2015 года в городе Абу-даби (ОАЭ);
- 5-й Международный салон Оборонных технологий «СИТДЕФ ПЕРУ-2015» (SITDEF PERU'2015) с 14 по 17 мая 2015 года в городе Лима, Перу;
- Международный военно-технический форум «АРМИЯ-2015» с 16 по 19 июня 2015 в г. Москва;
- XII Международный авиационно-космический салон МАКС-2015 с 25 по 30 августа 2015 года;
- Международная выставка вооружения, военной техники и боеприпасов «Russia Arms EXPO – 2015» с 9 по 12 сентября 2015 года в городе Нижний Тагил Свердловской области.

## 1.2. Анализ системы управления персоналом в Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО

Основную работу по управлению кадрами производит отдела кадров, т. е. осуществляет основное планирование человеческих ресурсов по предприятию. Данные по оптимальному расчёту рабочей силы отправляются начальнику отдела кадров и директору по персоналу предприятия.

Далее для более полного понимания внутренней структуры предприятия рассмотрим организационную схему соподчинённости отдела кадров на предприятии на рис. 4. Отдел кадров подразделения предприятия состоит из 11 человек: 1 зам. директора по персоналу, 1 зам. начальника отдела кадров, 1 старший специалист, 1 психолог, 6 инспекторов отдела кадров (менеджеры по кадрам) и 1 инженер по охране труда. Организационная структура отдела кадров подразделения и охраны труда представлена на рисунке 5.

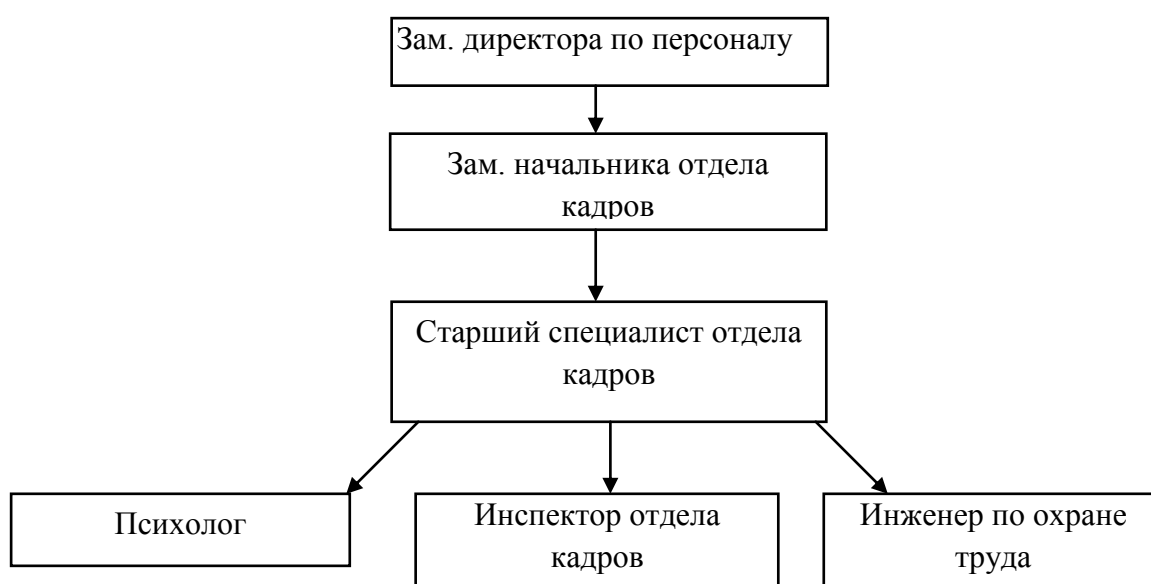


Рисунок 5 - Организационная структура отдела кадров и охраны труда  
Управления 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО

В основе организационной структуры отдела кадров предприятия лежит линейно-функциональная организационная структура, которая является наиболее распространенными в настоящее время. Она сочетает

линейные (производственные) подразделения, выполняющие весь объем основной производственной деятельности, с отделами и службами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всей организации. На отдел кадров возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации, подготовки и переподготовки кадров.

Функции отдела кадров предприятия: оформление документов при приеме на работу служащих, рабочих, специалистов, руководителей; оформление документов при увольнении служащих рабочих, специалистов, руководителей; оформление документов по учету движения кадров; составление статистической отчетности по учёту личного состава; составление справок, участие в разработке планов и другие работы, выполняемые работниками по комплектованию и учёту кадров; работы по табельному учёту и прочие работы.

В состав основных функций по управлению персоналом предприятия входят следующие взаимосвязанные виды деятельности:

- определение потребностей в работниках различных категорий исходя из стратегии деятельности организации;
- подбор, расстановка и адаптация персонала на производстве;
- планирование карьеры и обеспечение профессионального роста работников;
- создание рациональных условий труда и обеспечение безопасности работы и здоровья персонала;
- организация трудовых процессов рабочих и разработка нормативов затрат и результатов труда;
- анализ использования рабочего времени и фактической занятости персонала;
- обоснование структуры доходов персонала, выбор форм и систем оплаты труда;

- организация изобретательской и рационализаторской деятельности на предприятии;
- разработка коллективных трудовых договоров;
- разработка и осуществление социальной политики предприятия;
- развитие партнерских отношений между работниками и работодателем, профилактика и устранение трудовых конфликтов;
- разработка предложений, направленных на повышение качества работы, уровня жизни и закрепление персонала на предприятии.

Итак, структура управления персоналом в подразделении представляет собой также линейно-функциональную структуру управления.

Таким образом, можно сказать, что структура управления филиала представляет собой наложение элементов матричной структуры на постоянную линейно-функциональную структуру управления. Фактически подобная система является бюрократической, что влечёт за собой определённые опасности, такие как отложение во времени решения определённых видов задач стратегического направления, акцентируясь на решении оперативных и тактических задач.

Штатное расписание Филиала утверждается генеральным директором предприятия по представлению директора Филиала. Директор Филиала по согласованию с генеральным директором Предприятия в пределах штатного расписания Филиала устанавливает размеры должностных окладов работников Филиала. Выплата премий работникам Филиала производится с разрешения генерального директора Предприятия.

Для выполнения предприятием своих обязательств перед заказчиком в разрезе предоставления услуг по охране объектов различного уровня и назначения отделом кадров планируется общая численность персонала по предприятию, т. е. планирование осуществляется в связи с развитием функциональной принадлежности предприятия.

*Планирование трудовых ресурсов* - это система комплексных решений, позволяющих обеспечить организацию необходимым персоналом,

подобрать таких людей, которые могли бы решать поставленные задачи, обеспечивать необходимый уровень квалификации работников, обеспечивать максимально возможное активное участие работников в деятельности предприятия.

При этом устанавливается чёткая прямая связь между задачами структурных подразделений, ответственностью работников за результат его деятельности, а также за общий результат (например, результат организационно-производственных показателей предприятия, в том числе и финансовых результатов, результат функциональной деятельности).

Планирование необходимого количества работников должно обеспечить долгосрочное выполнение задач предприятия и в то же время не допускать переизбытка персонала, который может привести к излишним расходам.

После определения соответствия количества персонала и объема работ на планируемый период выявляются и/или создаются вакансии рабочих мест.

Далее предприятие производит *отбор и набор персонала* в соответствии с внутренними потребностями.

Следующий элемент структуры управления персоналом – адаптация.

*Адаптация* - процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с организационной и корпоративной культурой предприятия. Этот термин применим как к новым сотрудникам, нанимаемым извне, так и к сотрудникам, перемещаемым на новую должность в порядке внутренней ротации.

На предприятии Управление 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО адаптационным мероприятиям уделяется минимум внимания, предприятием используются только отдельные элементы адаптации, ограничивающиеся, в основном, начальной учебной подготовкой и стажировкой на рабочем месте.

*Мотивация и стимулы.* Ключевым пунктом на предприятии является обеспечение позитивного отношения работника к кругу своих обязанностей

и к предложенным «правилам игры», для чего необходимо культивирование и поощрение правильного самоопределения работника. Самоопределение означает не только адекватное понимание, но и осознанное принятие работником нормативных условий его труда и распорядка, установленного в организации.

На предприятии используются:

- стимулирование свободным временем - регулирование времени по занятости путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т. д.;

- трудовое/организационное стимулирование - регулирует поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в процессе организации и в самом характере его труда; продвижения по службе в пределах одной и той же должности; командировки;

- организация питания - выделение средств на организацию питания на предприятии, на выплату субсидий на питание;

- заработная плата, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) плату и дополнительную (премии, надбавки за тяжелые условия труда, совместительство, за работу в ночное время и т.д.);

- выделение средств на оплату транспортных расходов.

*Планирование потребности в кадровом резерве предприятия.*

Кадровый резерв - это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью определенного ранга, которые прошли процедуру отбора и квалификационной подготовки. Кадровый резерв используется для горизонтальных и вертикальных перемещений.

Кроме того, возможно существование внешнего кадрового резерва, состоящего из кандидатов, успешно прошедших процедуры отбора в компанию, но не трудоустроенных в силу отсутствия в определенный период

свободной вакансии.

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной. Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо определить:

- потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);
- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня;
- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников (например, из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.);
- количество руководителей, которые высвобождаются в результате изменения структуры управления, которые могут быть использованы для управленческой деятельности на других участках или объектах.

Должностная структура резерва строится по трём уровням управления - высшим, средним и низшим - в соответствии с утвержденной номенклатурой должностей (компетенция, личные качества, профессиональные качества, навыки, знания и опыт, возраст) формулируются с учетом специфики их будущих должностей и особенностей предприятия.

*Ротация кадров.* Время от времени сотрудники организации перемещаются с одной должности на другую, из одного подразделения в другое. Это происходит как по инициативе руководства, так и по собственной инициативе сотрудника. Собственно, такое перемещение и называется ротацией. В теории управления персоналом под ротацией понимается система переводов и перемещений сотрудников внутри подразделения или компании на новые рабочие места на регулярной, правомерной и организованной основе.

Ротация работников определенного уровня профессиональной подготовки и образования позволяет раскрыть кадровый потенциал без



значительных материальных затрат, предупреждает ошибочные решения, связанные с продвижением работников по службе, предотвращает развитие конфликтов в коллективе. К тому же, этот прием дает возможность проверить действенность избранного пути повышения эффективности производства, методики управления коллективом.

Ротация проводится в соответствии с общим планом кадровой работы и основывается на принципах законности, профессионализма, взаимной открытости, исходя из служебной необходимости, учитывая интересы ведомства и сотрудников.

*Обучение персонала* - это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей. Оценка потребности в обучении и планировании программ подготовки - составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчётом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

В организации проводится подготовка и переподготовка персонала. Обучение в зависимости от требований к сотруднику может происходить непосредственно на рабочем месте (т. е. без отрыва от производства) и вне рабочего места, т. е. с отрывом от производства (например, обучение действием или работа «во втором составе» другого подразделения в определенных условиях или условиях, приближенных к боевым).

*Аттестация.* Чтобы правильно оценить работу персонала проводится аттестация. Основная задача аттестации персонала – это оценить соответствие уровня труда, качества и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности организации. Однако такая оценка проводится не ради самой оценки, а для того, чтобы на ее основе принять решение о поощрении (наказании), перемещении или обучении сотрудников.

Для более подробного знакомства с предприятием определим основные

показатели по управлению персоналом предприятия и перейдем к анализу системы адаптации персонала на предприятии.

Далее рассмотрим данные, представленные в табл. 3, характеризующие предприятие со стороны организационно-управленческой.

Таблица 3 - Обеспеченность предприятия персоналом и наличие вакансий на период 2015 г. (на конец отчётного периода)

№ п/п	Наименование показателей	Всего	В т.ч. персонала основной группы	Категории персонала			
				Руководители	Специалисты	Др. служащие	Рабочие
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Среднесписочная численность работников	485	339	38	18	8	421
2	Численность работников списочного состава на конец периода	485	339	38	16	9	422
3	Из них: Рабочие без категории	3					3
4	Рабочие второй категории	385	291	10	2	4	369
5	Рабочие первой категории	51	48	20	10	4	17
6	Рабочие высшей категории	46		8	4	1	33
7	Женщины	82		1	6	1	70
8	Молодежь до 29 лет	84				1	83
9	В т.ч. до 18 лет	-	-	-	-	-	-
10	Лица пенсионного возраста	11		2		1	8
11	Принято работников всего	68	32				36
12	Из них: Женщины	9					9
13	Молодежь до 29 лет	62	26				36
14	Лица пенсионного возраста	-	-	-	-	-	-
15	Выпускники учебных заведений	1	1				1
16	Выбыло работников, всего	14					14
17	Из них: Уволены за прогулы Нарушение дисциплины	-	-	-	-	-	-
18	Уволены по собственному желанию	13					13
19	Высвобождены в связи с сокращением численности	-	-	-	-	-	-
20	Женщины	8					8
21	Молодежь до 29 лет	7					7

Продолжение табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8
22	Лица пенсионного возраста	1					1
23	Число вакантных рабочих мест (требуемых работников) на конец отчетного периода	12					12

В процессе анализа исследуется структура персонала. Оптимальным считается следующее соотношение: рабочих 80 – 85 %%, руководителей, специалистов и служащих 10 – 12 %%. Структуру филиала нельзя назвать оптимальной так, как удельный вес РСС превышает оптимальный на 10,3%.

Среднесписочная численность работников на конец 2015 г. составляет 485 человека. Из них к категории руководителей относится 17 человек, причём один из руководителей – это женщина, специалистов – 16 человек, служащие – 27 человек (одна из них - женщина), а к категории рабочие относится 425 человек.

Общая численность по сравнению на период 2014 г. сильно изменилась. Это связано с введением Дополнительного соглашения к «Соглашению об установлении режима охраны» об увеличении количества постов по охране объекта. Коэффициент оборота по приёму составляет – 0,14. Коэффициент оборота по увольнению составляет – 0,028. Наличие вакансий – 12 штатных единицы в основной состав.

Далее проанализируем качественный состав персонала по возрасту, полу, образованию (табл. 4).

Таблица 4 – Качественный состав персонала Управления 1/01  
ФГУП ВООП РФ филиал УФО

Показатель	2014 г.		2015 г.	
	кол-во, чел.	уд. вес, %	кол-во, чел.	уд. вес, %
Всего, чел.	431	100,00 %	485	100,00 %
женщины	101	22,10%	93	19,18%
мужчины	320	77,90%	392	80,82%

Итак, гендерный состав на протяжении двух лет изменялся не сильно.

Так, доля женщин снизилась с 22,1 % в 2014 году до 19,18 % в 2015 году. Из приведённых данных видно, что больший удельный вес в структуре работников занимают мужчины, данный факт обусловлен спецификой служебной деятельности.

Далее рассмотрим следующие показатели по предприятию в табл. 5- 9.

Таблица 5 - Анализ качественного состава Филиала по структуре работников (категории, образование, обучение/переобучение, аттестация) на период 2015 г.

Показатели	Основные рабочие	Вспомогательные рабочие	Всего рабочие	Руководители	Специалисты	Служащие	Итого
Количество работающих каждой категории, чел.	339	74	413	18	16	38	485
Количество работников, имеющих высшее образование и работающих по специальности	12	7	19	18	16	27	80
Удельный вес каждой категории в общей численности, %	3,5%	9,5%	4,6%	100,0 %	100,0 %	71,1%	16,5%
Количество работников, имеющих среднетехническое образование, чел.	258	16	274			11	285
Удельный вес каждой категории в общей численности, %	76,1%	21,6%	66,3%	0,0%	0,0%	28,9%	58,8%
Количество работников, прошедших переподготовку/повышение квалификации с последующей аттестацией за последние три года, чел.	69	51	120	9	7	26	162
Удельный вес каждой категории в общей численности, %	20,4%	68,9%	29,1%	50,0%	43,8%	68,4%	33,4%

Рассмотрим в табл. 6 такой показатель как заработная плата. Этот показатель выступает в роли факторного, косвенно влияющего на текучесть кадров, производительность труда и т. п. и представляет собой индикатор благополучия в области управления персоналом (отчасти этот показатель можно отнести к группе показателей как организационно-управленческих, так и организационно-производственных в зависимости от целей). Этот показатель характеризует степень расходования денежных средств таких фондов как ФОТ, ФП, ФР и является одним из основных экономических показателей, а также его можно отнести и к группе социально-экономических показателей.

Таблица 6 – Анализ заработной платы за период II полугодие 2014 и II полугодие 2015 гг.

№ п/п	Наименование показателей	2014 тыс.руб.	2015 тыс.руб.
1	Фонд начисленной заработной платы работникам списочного состава	2068,39	2277,39
2	Из него персонала основной деятельности	12202,56	13335,16
3	Рабочих	14483,78	15874,03
4	Служащих	130,28	133,64
5	В том числе: Руководителей	11028,84	1180,19
6	Специалистов	1860,99	1934,5
7	Начислено по тарифным ставкам, окладам работников списочного состава	17605,09	18357,52
8	Контрольная сумма	17605,09	18357,52
9	Среднесписочная численность работников	431	485

Из табл. 6 видно, что, фонд начисленной заработной платы в 2015 году увеличился на 1248,29 тысяч рублей. В процентном соотношении это составляет 9,89 % по сравнению с предыдущим 2014 годом, что может косвенно подтверждать увеличение организационно-производственного плана с незапланированным объёмом услуг с последующим увеличением годового баланса рабочего времени.

Среднемесячная заработная плата в 2015 году выросла на 6,43 %.

Таблица 7 - Основные показатели структуры персонала на период с 2013 г. -2015 г.

Показатель	2013	2014	2013г. в % к 2014г.	2015	2013г. в % к 2015г.	2014г. в % к 2015г.
Средняя ЗП, тыс. руб.	18298,8	19420,01	106,13	20668,39	112,95	106,43
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	118274,43	122414,04	103,50	134519,17	113,73	109,89
Численность персонала	421	431	1,08	485	115,21	106,27
Структура по квалификации:						
Высшая	70	70	-	68	97,1	97,14
Первая	43	45	1,05	35	81,4	77,78
Вторая	45	48	1,07	40	88,9	83,33
Без категории	123	122	99,18	128	104,1	104,92
Структура по категориям АУП:						
Руководители	18	18	-	18	100,0	100,00
Специалисты	16	15	93,75	16	100,0	106,67
Служащие	37	38	1,03	38	100,0	-
Структура по возрасту:						
18-35	97	98	1,01	108	11,34	110,20
35-55	306	341	111,44	359	117,32	105,28
55 и старше	18	18	-	18	100,00	-
Структура по полу работающих:						
Мужчины	317	330	112,30	392	98,4	110,11
Женщины	104	101	97,12	93	92,0	92,08

Из анализа приведённых данных в табл. 5-7 следует, что весь административный состав и состав специалистов Филиала имеет высшее профессиональное образование, в том числе 50% руководителей прошло повышение квалификации.

Состав основных рабочих на 76,1% укомплектован специалистами, имеющими среднее профессиональное образование, в том числе прошедших переподготовку 20,4%.

Численность подразделения растёт в течение всего анализируемого периода, что косвенно свидетельствует о повышении уровня заказов на услуги военизированной охраны.

За анализируемый период качественный состав работников филиала стал моложе, несмотря на то, что работников в возрасте до 40 лет

возросло. В возрастной категории 55 и старше наблюдается снижение числа работников филиала.

Средний возраст работников (относится к группе социально-организационных показателей) в филиале составляет:

$$X_{2013} = \frac{2921541591}{421} = 36,4 \text{ лет} \quad (1)$$

$$X_{2014} = \frac{2981541591}{457} = 37,99 \text{ лет} \quad (2)$$

$$X_{2015} = \frac{2151541591}{485} = 37,78 \text{ лет} \quad (3)$$

Хотя наибольшее количество работников находится в возрастной категории до 45 лет, средний возраст на предприятии 38 лет. Это говорит о том, что в филиале работают вновь прибывшие работники в более молодой возрастной категории – 18-25 лет и 25-35 лет.

Гендерный состав на протяжении двух лет претерпел небольшие изменения. Так, доля женщин снизилась с 22,1 % в 2014 году до 19,18 % в 2015 году. Из приведенных данных видно, что больший удельный вес в структуре работников занимают мужчины, данный факт обусловлен спецификой служебной деятельности.

Судя по возрастным характеристикам, коллектив предприятия несколько помолодел – темп прироста в категории до 35 лет – 0,83%.

Средний возраст по предприятию – 38 лет.

Далее рассмотрим показатель структуры и динамики персонала предприятия Управление 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО в табл. 8. Этот показатель относится к группе организационно-управленческих показателей и также является факторным.

**Таблица 8 - Анализ структуры персонала Управления 1/01 ФГУП  
ВООП РФ филиал УФО**

Показатели	2014	Удельный вес	2015	Удельный вес	Отклонение	Темп роста, %
Рабочие основные	310	67,83%	339	69,90%	29	109,35%
Рабочие вспомогательные	72	15,75%	74	15,26%	2	102,78%
Руководители, специалисты	75	16,41%	72	14,85%	-3	96,00%
Всего	457	100%	485	100%	28	106,13%

Структура персонала в 2015 году по сравнению с 2014 годом значительно не изменилась. Темп роста основных рабочих составил 109,35%, темп роста вспомогательных рабочих составил 102,78%, темп роста руководителей и специалистов – 96%. Данные показатели свидетельствуют о наращивании производственного потенциала и снижению численности руководящих должностей.

В 2014 году удельный вес основных рабочих составил 69,9%, что на 2,07% больше, чем в предыдущем периоде, так же снизился удельный вес вспомогательных рабочих и составил в 2014 году 15,26%, что на 0,49% меньше, чем в 2015 году. Удельный вес руководителей и специалистов снизился на 1,56% и составил 14,85% от общей численности персонала.

В табл. 9 показаны данные по движению персонала по предприятию за 2 года.

**Таблица 9 - Данные для анализа движения персонала**

Показатель	2014	2015	темп роста, %
Среднесписочная численность работников	431	485	112
Принято в течение года новых работников	25	68	272
Выбыло работников	8	14	175
Уход на пенсию, на учебу, в армию, в запас	2	1	-50
по собственному желанию	7	14	200
за нарушение дисциплины	1	-	-
при прохождении испытательного срока	4	13	325



Далее для расширения границ анализа по организационно-управленческому направлению рассмотрим показатели движения рабочей силы, которые рассчитываются согласно приведённым ниже формулам. Эти показатели характеризуют уровень организации и управляемости персонала:

Коэффициент оборота по приёму персонала ( $K_{об/пр}$ ):

$$K_{об/пр} = \frac{Ч_{принятых}}{Ч_{ср/сн}}, \quad (4)$$

где  $Ч_{принятых}$  – количество принятого на работу персонала;

$Ч_{ср/сн}$  – среднесписочная численность персонала.

$$K_{об/пр. 2014} = 25/431 = 0,058$$

$$K_{об/пр. 2015} = 68/485 = 0,14$$

Коэффициент оборота по выбытию ( $K_v$ ):

$$K_v = \frac{Ч_{уволенных}}{Ч_{ср/сн}}, \quad (5)$$

где  $Ч_{уволенных}$  – количество уволившихся работников.

$$K_v 2014 = 8/431 = 0,018$$

$$K_v 2015 = 14/485 = 0,028$$

По установленному соотношению между коэффициентом оборота по приёму и коэффициентом оборота по выбытию можно сделать косвенный вывод о развитии производственного потенциала предприятия, а также и об организации труда на предприятии.

$K_{об/пр} > K_{об/выб}$  – расширение производства,

$K_{об/пр} < K_{об/выб}$  – сокращение производства, плохие условия труда,

$K_{об/пр} = K_{об/выб}$  – наилучший показатель для предприятия.

Итак, соотношение показателей  $K_{об/пр2014} = 0,058 > K_{об/выб2014} = 0,018$   $K_{об/пр.2015} = 0,14 > K_{об/выб2015} = 0,028$  и свидетельствует о наращивании производственных планов.

Далее рассмотрим данные о движении персонала, представленные в табл. 10, проанализируем и дадим оценку текущему состоянию по этому направлению на фиксированный период.

Таблица 10 – Оценка динамики движения персонала Управления  
1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО

Наименование показателя	2014	2015	Отклонение	Темп роста, %
Количество уволившихся работников	8	14	6	175%
Количество уволенных работников за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0,0%
Количество принятых работников	25	68	43	275%
Количество работников проработавших весь год	398	403	5	101,2%
Среднесписочная численность персонала	431	485	54	112,5%
$K_{пр}$	0,058	0,14	0,082	241%
$K_{в}$	0,018	0,028	0,01	155,5%
$K_{т}$	0,018	0,028	0,01	155,5%
$K_{п.с}$	0,92	0,83	- 0,09	90,2%

Из приведённых данных в табл. 10 следует, что в 2015 году коэффициент текучести персонала филиала повысился по сравнению с 2014г. Количество уволившихся работников увеличилось на 55,5 %, количество принятых работников так же увеличилось на 141%. Динамика движения персонала выше, чем в предыдущем году на 85,5 %. Повышение этого показателя косвенно характеризует снижение эффективности кадровой службы на предприятии.

По сравнению с 2014 годом численность принятых работников в 2015 году увеличилась, также увеличились и случаи увольнения по собственному желанию в период испытательного срока, но отсутствуют случаи увольнения за нарушения.

Рост показателей оборота по приему в 2015г. по сравнению с 2014г. свидетельствует о динамике развития организации. Но при этом выросли

показатели по выбытию и обороту по выбытию персонала. Наибольшую численность уволенных в нашем случае составляют лица, расторгшие трудовые отношения по собственному желанию при прохождении испытательного срока. В связи с этим необходимо изучить причины таких увольнений. Рост данного показателя указывает на отсутствие в организации системы адаптации или допущены ошибки при ее внедрении и применении, влекущие за собой неспособность сотрудников достигать того уровня развития, при котором он испытывает потребность в поиске нового места работы как средства самореализации. Видимо, проблема качественного состава работников, вынужденных уйти с предприятия, нуждается в дополнительном, более тщательном изучении, возможно, с использованием психотехнических процедур. Это даст возможность, во-первых, уже на стадии оформления отсеять работников, по своим социально - психологическим характеристикам не подходящих для работы на предприятии. Поскольку изменения качественного состава персонала происходят в результате его движения, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание.

Итак, согласно приведённым выше данным, можно судить о некотором снижении организационных показателей, что может свидетельствовать о снижении функции контроля над организационно-управленческими показателями на предприятии.

Таким образом, при анализе системы персонала на предприятия, выявилось снижение динамики организационных показателей, о чём свидетельствуют:

- увеличение текучести персонала в период прохождения испытательного срока;
- повышение динамики движения персонала;
- отсутствие в организации правильно организованной системы адаптации.

Более детальный анализ существующей ситуации позволит определить

приоритетные направления для дальнейшей эффективной деятельности предприятия. Анализ составляющих показателей позволит более подробно проанализировать скрытые недостатки в системе адаптации персонала и возможные причины текущего состояния.

Этот анализ проводится также с целью оценки влияния возможных изменений при осуществлении управленческого решения на организационные показатели эффективности персонала.

Итак, на основании собранного материала составляется список выявленных негативных факторов, обуславливающих текущее состояние по снижению уровня адаптации персонала для более детальной диагностики системы адаптации персонала.

### **1.3. Анализ системы адаптации персонала в Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО**

*Адаптация* – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [23; с. 170].

Основным инструментом планирования адаптации является Система адаптации персонала.

Система адаптации персонала включает в себя комплекс мероприятий, обеспечивающих организационную, социально-психологическую и профессиональную адаптацию сотрудника в новых условиях, и предоставляет организационную схему для эффективного осуществления этих мероприятий [20]: подготовка; введение в организацию; введение в должность; текущий контроль; оценка результатов; обратная связь; мероприятия в случае увольнения сотрудника во время испытательного срока.

Для того чтобы понять, насколько эффективно функционирует система адаптации в компании и проанализировать ее составляющие, необходимо провести анализ этой системы:

1. Анализ ключевых показателей адаптации персонала;
2. Анализ документов и локальных нормативных актов, регламентирующих адаптационные процедуры;
3. Анкетирование сотрудников:
  - обратная связь при прохождении адаптационного периода;
  - по окончании испытательного срока.

Проведем анализ ключевых показателей системы адаптации персонала в Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО.

Стоимость адаптации одного сотрудника.

Этот показатель рассчитывается через стоимость времени лиц, вовлеченных в процесс адаптации, и включает время, затраченное наставником, непосредственным руководителем, службой персонала, а также стоимость раздаточных и других материалов. Расчет стоимости адаптации одного сотрудника в Филиале по Уральскому федеральному округу представлен в табл. 11:

Таблица 11 – Расчет стоимости адаптации одного сотрудника

№ п/п	Название этапа	Затраты времени	Количество специалистов	Стоимость работы специалистов
1	2	3	4	5
1	Подготовительный этап			
1.1	Беседа с руководителем подразделения	0,5ч	Начальник УВО	163 руб.
1.2	Оценка адаптируемого	2ч	Специалист по службе Психолог	704,8 руб.
1.3	Ознакомление с программой адаптации	0,5ч	Специалист по службе	108,20 руб.
2	Реализация программы адаптации			

Продолжение табл. 11

1	2	3	4	5
2.1	Занятия по начальной профессиональной подготовке	46ч	Зам. нач. УВО Специалист по службе Инспектор по ТБ	11662 руб.
2.3	Проверка знаний по начальной профессиональной подготовке	2ч	Зам. нач. УВО Специалист по службе Инспектор по ТБ	1456,6 руб.
2.4	Встреча с наставником и руководителем подразделения	0.5ч	Дежурный оперативный Наставник	154,5 руб.
2.5	Встреча с наставником	24ч	Наставник	2856 руб.
2.6	Беседа с психологом и специалистом по службе	Каждый месяц по 0.5ч	Специалист по службе Психолог	528,6 руб.
3	Оценка успешности адаптации			
3.1	Проведение аттестации	1ч	Зам. нач. УВО Специалист по службе Инспектор по ТБ Деж. оперативный	918,3
3.2	Заседание комиссии	0.5ч	Начальник УВО Зам. нач. УВО Специалист по службе Инспектор по ТБ Деж. оперативный	622,15
Итого:			80ч	19174,15 руб.
Прямые затраты			Скрытые затраты	
19174,15 руб. на адаптацию одного сотрудника			электроэнергия	
Расходы бумаги 80 руб.			Расходы картриджа на принтер	
Общий итог: 19254,15 руб. стоит адаптация одного сотрудника				

Стоимость адаптации одного сотрудника достаточно велика и если работник увольняется при прохождении адаптации или испытательный срок продлен, то организация несёт большие материальные потери.

Стоимость подготовки наставника

Под подготовкой наставника понимается размер инвестиций, вложенный в развитие его профессиональных компетенций, разработку

обучающих мероприятий, которые он будет проводить для новичков.

В Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО программы обучения и развития профессиональной компетенции наставников нет. Наставники выбираются из личного состава по результатам ежегодной внутренней аттестации и по показателям эффективности работы за год.

Количество должностей, охваченных системой адаптации.

В идеале этот показатель должен быть равен 100%. На деле в Филиале из 72 руководителей и специалистов в системе адаптации принимают участие только 45 человек:

- начальник управления;
- заместитель начальника управления;
- специалист по службе и профессиональной подготовке;
- специалист по охране труда;
- психолог;
- дежурный оперативный – 4 чел.;
- начальник караула – 24 чел.;
- помощник начальника караула – 12 чел.

Что составляет 62,5 % от всего руководящего состава. Учитывая влияние процесса адаптации на эффективность труда и экономические показатели организации в целом, участие в его реализации руководителей подразделений и ответственных лиц не достаточно. Их коллективная деятельность может сделать процедуру адаптации целостной и более эффективной.

Количество сотрудников, выполняющих функции наставников.

В состав группы наставников входят все начальники караулов, помощники начальников караулов и сотрудники кадрового резерва.

Доля наставников в организации ( $K_n$ ):

$$K_n = \frac{Ч_n}{Ч_{ср/сп}} \times 100\% , \quad (6)$$

где  $Ч_n$  – количество наставников;

$Ч_{ср/сп}$  – среднесписочное количество сотрудников.

$$K_n = 48/485 \times 100\% = 9,89\%$$

Итак, доля наставников на весь личный состав составляет всего 9,89% , что не достаточно для численности сотрудников в подразделении и количества новичков.

Количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок и количество сотрудников, покинувших компанию по итогам испытательного срока, по отношению к общему числу принятых.

Эти показатели являются основным показателями эффективность работы кадровой службы по адаптации персонала и их можно оценить математически:

$$F_p = P: W \times 100\%, \quad (7)$$

где  $P$  – число прошедших испытательный срок и успешно адаптирующихся сотрудников;

$W$  – общая численность работников, принятых за указанный период;

$F_p$  – процент работников, закрепившихся на предприятии по итогам процесса адаптации и испытательного срока.

$$F_u = U: W \times 100\%, \quad (8)$$

где  $U$  – число сотрудников покинувших компанию по итогам испытательного срока;

$W$  – общая численность работников, принятых за указанный период;

$F_u$  – процент работников, закрепившихся на предприятии по итогам процесса адаптации и испытательного срока.



Все расчеты показателей по итогам 2014-2015гг. представлены в табл.

12:

Таблица 12 – Показатели эффективности работы кадровой службы по адаптации персонала

Показатель	2014 г.	2015г.
Принято в течение года новых работников	25	68
Выбыло по итогам испытательного срока	4	13
Количество выбывших по отношению к общему числу принятых в %	16	19,1
Успешно прошедших испытательный срок	21	55
Количество прошедших по отношению к общему числу принятых в %	84	80,9

По данным табл. 12, количество выбывших сотрудников по итогам испытательного срока в 2015 году составило 19,1% от количества принятых работников, что больше на 3,1 %, чем в 2014году. Количество прошедших испытательный срок уменьшилось на 3,1 %.

Более наглядно это соотношение представлено на рисунке 6:

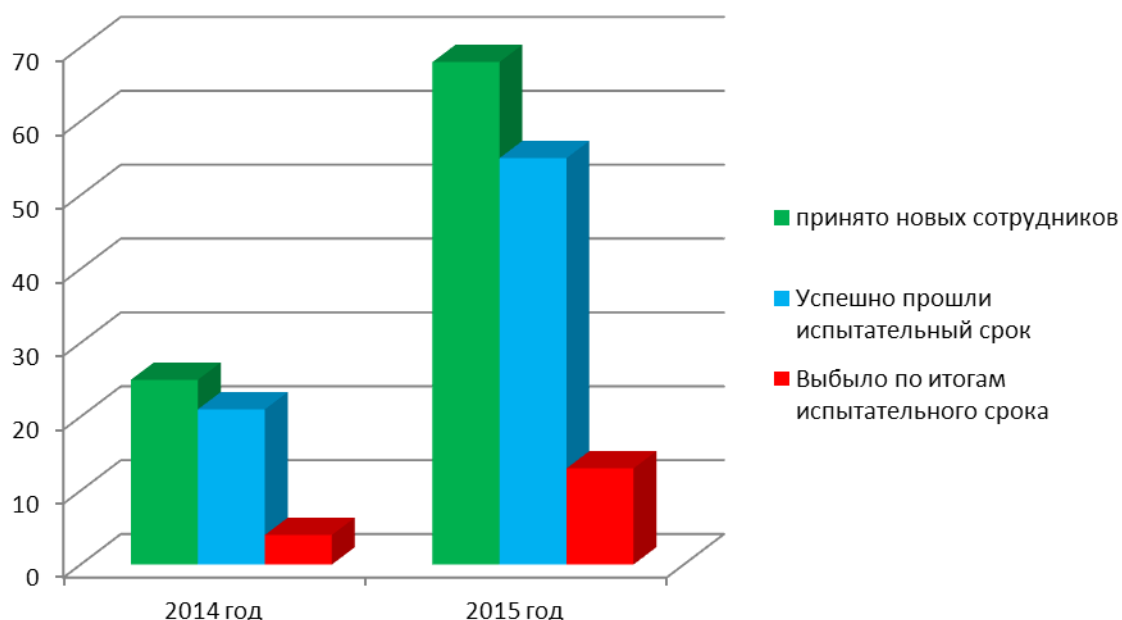


Рисунок 6 - Соотношение показателей эффективности работы кадровой службы по адаптации персонала

Полученные данные позволяют сделать вывод, что новые работники организации не могут пройти аттестацию по окончании испытательного срока из-за нехватки теоретических и практических знаний для самостоятельного несения службы. Это говорит о том, что происходит стихийная адаптация нового сотрудника на рабочем месте, без какой-либо программы обучения.

Далее проведём анализ документов и локальных нормативных актов, регламентирующих адаптационные процедуры.

Основными локальными нормативными актами, регулирующими процесс адаптации, являются:

- Положение об адаптации нового сотрудника;
- Положение о прохождении испытательного срока;
- Положение о наставничестве.

Положение об адаптации нового сотрудника устанавливает организацию и порядок проведения процедуры адаптации в организации вновь принятых работников. В Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО положение об адаптации нового сотрудника отсутствует. Существует приказ «О подготовке работника к самостоятельному несению службы» (Приложение 1). В приказе отражено:

- организация проведения начальной учебной подготовки и аттестация (Приложение 2);
- организация прохождения стажировки в карауле, назначение наставника (Приложение 3);
- организация и проведение экзамена по окончании стажировки;
- оформление приказа о допуске к самостоятельному несению службы;
- указаны должностные лица, на которых возложены обязанности по контролю исполнения данного приказа.

Положение о прохождении испытательного срока.

Положение о прохождении испытательного срока в Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО нет. Продолжительность адаптационного периода — три месяца, по времени совпадает со сроком испытания, устанавливается работнику при заключении трудового договора соглашением сторон.

Положение о наставничестве.

Положение о наставничестве в Управлении 101 ФГУП ВООП РФ филиал УФО нет. Наставник назначается приказом по Филиалу без материального поощрения.

Итак, существующая система адаптации в Филиале носит формальный характер, так как отсутствует детально разработанная технология адаптации, сформированная в виде отдельных элементов, таких как обучение и стажировка и ориентирована только на простых работников. Отсутствует необходимая документация, не определён круг специалистов, вовлеченных в систему адаптации.

Следующий этап — анкетирование с целью анализа и совершенствования системы адаптации. Были разработаны анкеты, направленные на выявление слабых сторон процесса адаптации в Филиале. Анкеты представлены в Приложении 4 и в Приложении 5.

В анкетировании участвовали работники, проработавшие в Филиале не больше двух лет. Всего в анкетировании приняло участие 71 человек.

Проанализированные результаты анкетирования показали, что наставник был прикреплен к 100% опрашиваемых. Работа наставников была оценена респондентами в среднем в 33 балла из 42 возможных, что является хорошим показателем работы наставников. Но 43% респондентов отметили, что наставник, являясь опытным и много знающим работником, не всегда может ясно и понятно изложить материал. И 96% ответов опрашиваемых свидетельствуют об отсутствии программы обучения во время стажировки в команде.

На вопрос как долго продолжалась адаптация, 14 респондентов ответили, более трех месяцев – это показывает низкий уровень работы сотрудников Филиала, участвующих в процессе адаптации новичка. Ответы участников анкетирования были проанализированы и представлены на рисунке 7.

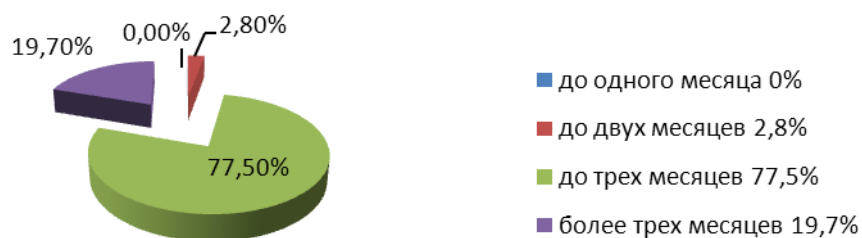


Рисунок 7 – « Как долго продолжалась ваша адаптация?»

В период адаптации новые сотрудники получали помощь в 56% случаев от коллег, 9% от оперативного дежурного, остальная часть опрошенных получила помощь в период адаптации от специалиста по службе и психолога, что указывает на не достаточное участие руководителей Филиала в процессе адаптации новых сотрудников.

В период адаптации 2,8% опрашиваемых указали, что у них возникли конфликты с коллегами, которые встретили их агрессивно или равнодушно. Конфликты возникали, как правило, между людьми с разным характером, темпераментом, взглядами на жизнь и не способными ладить друг с другом. Конфликты в Филиале разрешаются с помощью беседы руководителя с конфликтующими сторонами.

Наиболее сложным в период адаптации для новых сотрудников стал этап освоения большого объема информации об организации работы в Филиале. 92% опрашиваемых указали, что пакет обучающих материалов содержал только официальную информацию, и им не хватало полезной практической информации.

На вопрос о пользе посещения начальной учебной подготовки, только один респондент ответил, что обучение неинтересно и бесполезно, 42% указали, что информация им не знакома и трудна в усвоении. Остальные опрашиваемые довольны получением нового опыта и знаний.

Итак, в результате проведенных исследований выявлены недостатки в системе адаптации, действующей на предприятии, такие как:

- *отсутствие* основных документов и локальных нормативных актов, регламентирующих адаптационные процедуры;
- *отсутствие* системы подготовки и материального поощрения наставников;
- *низкая* степень вовлеченности руководителей в процесс адаптации новых сотрудников;
- *отсутствие* программы обучения в период стажировки;
- *недостаточность* доступности практической информации в пакете обучающих материалов.

Регулирование и четкость системы адаптации, наличие подробного плана, программы обучения, доступность необходимой информации и помощь наставников позволит новым сотрудникам быстро освоить профессиональные тонкости дела и сократить срок адаптационного периода, что способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

### **Вывод по 1 главе**

На основании проведенного анализа установлено:

- Управление 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО – это стабильно работающее самостоятельное и финансово независимое предприятие с матричной организационной структурой управления на основе линейно-функциональных связей, осуществляющее охранную деятельность и

осуществляющая управление персоналом в соответствии со своей организационной структурой;

- анализ системы управления персоналом показал некоторое снижение организационных показателей, что может свидетельствовать о снижении функции контроля за организационно - управленческими показателями на предприятии.

Таким образом, анализируя систему персонала на предприятии, выявили снижение динамики организационных показателей, о чём свидетельствуют:

- продление испытательного срока;
- увеличение текучести персонала в период прохождения испытательного срока;
- отсутствие в организации правильно организованной системы адаптации.

Анализ системы адаптации проводился по следующим составляющим:

- ключевые показатели адаптации персонала: стоимость адаптации одного сотрудника; стоимость подготовки одного наставника; количество должностей, охваченных системой адаптации; количество сотрудников, выполняющих функции наставников; количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, по отношению к общему числу принятых; количество сотрудников покинувших организацию по итогам испытательного срока;
- документы и локальные нормативные акты, регламентирующие адаптационные процедуры: такие как положение об адаптации нового сотрудника, положение о прохождении испытательного срока, положение о наставничестве;
- результаты анкетирования сотрудников, проработавших в организации не больше двух лет.

На основании результатов анализа были сформулированы недостатки, устранение которых позволит повысить эффективность действующей системы адаптации персонала:

- недостаточный контроль над процессом адаптации (главный недостаток состоит в том, что не определен круг должностных лиц, их обязанности и степень участия в процессе адаптации; отсутствует строгий порядок проведения адаптационных мероприятий, что приводит к стихийной адаптации новых сотрудников, без должного контроля со стороны руководства) – из-за отсутствия Положения об адаптации нового сотрудника и Положения о прохождении испытательного срока;

- неэффективность работы системы наставничества – из-за отсутствия Положения о наставничестве, программы обучения и повышения квалификации наставников, материального стимулирования наставников;

- неэффективная программа обучения новых сотрудников (главный недостаток в том, что при прохождении стажировки в команде нет четкой последовательности освоения ранее полученных теоретических знания и получения необходимой практической информации, это приводит к плохой усваиваемости материала, продлению испытательного срока или увольнению сотрудника по результатам аттестации) – из-за отсутствия программы обучения во время стажировки.

Для устранения причины неэффективности в системы адаптации на предприятии и её последствий, необходимо разработать комплекс мероприятий по совершенствованию управления путём создания регулирующих механизмов и регламентирующих документов на основе действующего законодательства РФ и внутрипроизводственной документации. Так как именно документация подобного характера составляет основу деятельности предприятия и регулирует любые хозяйственные отношения внутри предприятия. Документально зафиксированные функции (структурной единицы или должностного лица) определяются наличием соответствующих Положений и Инструкций по

предприятию согласно основной хозяйственной деятельности и уровней управления по структуре предприятия.

Итак, в процессе функционирования предприятия как системы должно происходить периодическое изменение требований к системе и, как следствие задач и целей. Поэтому сам процесс исследования проблем и принятия решения по наметившимся изменениям должен быть постоянным и непрерывным, обеспечивая поддержку систем управления на всех уровнях, начиная с момента наблюдения за возникновением проблемной ситуации и заканчивая этапом контроля реализации выбранной альтернативы.



## **ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ НА ПРЕДПРИИТИИ УПРАВЛЕНИЕ 1/01 ФГУП ВООП РФ ФИЛИАЛ УФО**

### **2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации в Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО**

В целях эффективного управления системой адаптации персонала необходимо привести в соответствие с нормативно-правовыми актами локальные документы, определяющие порядок функционирования системы адаптации персонала, как организационно-правовой системы на конкретном предприятии.

Рассмотрим перечень необходимых нормативно-организационных документов в табл. 13.

Таблица 13 – Мероприятия по совершенствованию системы адаптации, касающихся нормативно-организационного документального обеспечения

Недостаток	Мероприятие	Срок	Ответственный	Затраты
1	2	3	4	5
Недостаточный контроль над процессом адаптации	1.разработать Положение об адаптации нового сотрудника 2.разработать Положение об испытательном сроке	30.12.2016	Начальник отдела кадров Юрист	Согласно Положения по заработной плате
Неэффективность работы системы наставничества	1.разработать Положение о наставничестве 2.разработать программу обучения наставников	30.12.2016	Начальник отдела кадров Начальник отдела по заработной плате Специалист по службе	Согласно Положения по заработной плате

Продолжение табл. 13

1	2	3	4	5
Неэффективность программа обучения новых сотрудников	1.разработать Программу обучения во время стажировки новых сотрудников	30.12.2016	Специалист по службе	Согласно Положения по заработной плате

Для реализации мероприятий на предприятии разрабатывается план-график с определением сроков исполнения и ответственных лиц за каждое направление. До наступления конечной даты срока исполнения ответственные за направление собираются на рабочие совещания для согласования и корректирующих действий необходимых параметров. На каждом совещании по каждому направлению оформляется протокол технического совещания, где фиксируется каждый шаг, который необходимо сделать, чтобы внедрить мероприятие по направлению. Фиксирование действий по плану-графику даёт возможность согласовывать мероприятия по времени и ресурсам, что позволяет более рационально их использовать, а также позволяет увидеть рассогласования по направлению и вовремя их скорректировать.

*Мероприятия, касающихся ФОТ и З/П.* Для оптимального распределения ФОТ и З/П работников разрабатываются критерии в соответствии с режимом и общим балансом рабочего времени на предприятии на основе функционально-стоимостного анализа согласно Положению об организации труда персонала, Положению о заработной плате, Положению о трудовом распорядке и штатном расписании с учётом производственной политики предприятия.

Выполнение всегда является самой сложной стадией в любом процессе. Ключевая роль в выполнении мероприятия принадлежит руководству организации, которая определяет две главные задачи для предприятия:

проведение изменений в процессе реализации мероприятий и мобилизацию потенциала организации на осуществление мероприятия.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий**

Любая организация строит свою внутреннюю политику в соответствии с нормативно-правовыми документами, которые регулируют и создают условия для эффективного её функционирования. Нормативно-правовое обеспечение - это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач документального обеспечения организации и утвержденные в установленном порядке компетентным органом или руководством организации.

Разрабатываемые в трудовом коллективе нормативно-правовые акты представляют собой определенную конкретизацию актов внешнего регулирования применительно к условиям трудовой деятельности данной организации и могут в большей мере отразить особенности регулирования в ней трудовых и социальных отношений. Примером локальных источников трудового права могут служить коллективные договоры и соглашения, а также правила внутреннего трудового распорядка.

Правовое обеспечение состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты системы документального обеспечения с целью достижения эффективности системы адаптации.

Качественное управление системой адаптации персонала в Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО предполагает обязательное наличие следующих документов:

- Положение об адаптации новых сотрудников;
- Положение о наставничестве;

- Положение о прохождении испытательного срока;
- Программы обучения новых сотрудников.

Все вышеперечисленные нормативные документы должны быть откорректированы в соответствии с федеральным и региональным законодательством, а также в соответствии с новыми условиями и параметрами на предприятии, так как в связи с изменениями в системе адаптации персонала изменятся и существенно дополнятся функциональные обязанности некоторых работников предприятия. Это позволит сократить расходы, повысить эффективность процесса адаптации, а также увеличить чёткость должностных обязанностей и обозначение функционала по принадлежности (границы ответственности по должностям).

Положение об адаптации персонала предназначено для введения единой программы адаптации для всех вновь принимаемых на работу сотрудников организации и определяет основные направления работы по профессиональной и социально-психологической адаптации.

В Положении об адаптации персонала отражаются:

- цели и задачи адаптации (ускорение процесса вхождения нового работника в работу, сокращение сроков достижения необходимой эффективности в работе, уменьшение количества ошибок и просчетов, оценка потенциала нового работника, налаживание взаимодействия с другими сотрудниками и структурными подразделениями, знакомство с нормами корпоративной культуры, закрепление позитивного отношения к работе и пр.);
- главные функции участвующих в процессе адаптации должностных лиц и сотрудников компании (отдела кадров, руководителя структурного подразделения и непосредственного руководителя нового сотрудника, персонального наставника);
- этапы адаптации (знакомство с коллективом и введение в должность);

- механизмы и способы адаптации (предварительное собеседование, персональный план-график введения в должность, ознакомление с основополагающими организационно-правовыми документами компании, тренинги, установление наставничества и т.д.);

- контроль эффективности мероприятий по адаптации сотрудников.

Положение о прохождении испытательного срока - это алгоритм проверки знаний и навыков новых работников, необходимый для того чтобы каждый работник понимал, в чем состоят его обязанности во время испытательного срока, а также был уверен, что его права защищены.

В Положении о прохождении испытательного срока содержится:

- общие положения, в которых оговаривается продолжительность испытательного срока, его цели и задачи, могут упоминаться нормы законодательства;

- порядок, в котором указываются нюансы прохождения испытательного срока на данном предприятии: план работы на этот период, назначение работнику куратора, порядок предоставления отчетов, форма заключения о результатах испытания и тому подобное;

- порядок принятия решения о результатах испытательного срока.

Работник предприятия должен быть ознакомлен с таким Положением.

Положение о наставничестве регламентирует работу по профессиональной подготовке новых сотрудников, определяет цели наставничества, устанавливает требования к организации наставничества, определяет профессионально-квалификационные требования, предъявляемые к наставнику, определяет формы работы наставника с сотрудником, устанавливает порядок отчетности и контроля в системе наставничества, определяет права и обязанности всех участников системы наставничества, содержит систему мотивации наставника.

Основной задачей нормативно-правовых организационных документов является создание необходимых организационно-правовых условий для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых

отношений в период рабочего времени в момент проведения мероприятий по адаптации персонала.

Таким образом, система адаптации персонала может быть рассмотрена как:

1. Критерий успешности кадровой политики организации;
2. Одна из важнейших технологий управления персоналом;
3. Неотъемлемый элемент корпоративной культуры организации;
4. Аспект, непосредственно влияющий на мотивацию и лояльность сотрудника и желание его в дальнейшем работать именно в этой организации.

Итак, одна из первых и основных составляющих эффективной системы адаптации – это разработка комплекта документов по адаптации персонала. Практика показывает, что упорядоченная и профессиональная документация на предприятии, которая своевременно ведётся ответственным сотрудником, легко может стать залогом не только успешного функционирования предприятия, но и беспроblemного взаимодействия с целым рядом инспектирующих органов (например, Государственная инспекция труда). Стоит также отметить, что анализ и переработка документов в рамках этой сферы деятельности, должны проводиться с определенной периодичностью.

### **2.3. Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО**

Экономический эффект - это абсолютная величина превышения результатов над вызвавшими его затратами.

Экономический эффект вычисляется по формуле:

$$Эт=Эс-Ку, \quad (9)$$

где  $\Delta T$  – экономический эффект;

$\Delta C$  – экономия за счет снижения текучести кадров новых сотрудников в период адаптации;

$K_y$  – затраты на мероприятия по совершенствованию системы адаптации.

Реализация мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в организации, направлена на сокращение текучести кадров в период адаптации.

Экономия за счет снижения текучести кадров:

$$\Delta C = P_T \times \left(1 - \frac{K_{T2}}{K_{T1}}\right), \quad (10)$$

где  $P_T$  – среднегодовой ущерб от текучести кадров новых сотрудников в период адаптации;

$K_{T2}$  - ожидаемый процент текучести кадров новых сотрудников в период адаптации;

$K_{T1}$  – фактический процент текучести кадров новых сотрудников в период адаптации.

Рассчитаем среднегодовой ущерб от текучести кадров в 2015 году:

$$P_T = (C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5) \times n, \quad (11)$$

где  $C_1$  – стоимость адаптации одного сотрудника;

$C_2$  – затраты на заработную плату нового сотрудника во время испытательного срока;

$C_3$  – затраты на заработную плату работника на сверхурочных работах;

$C_4$  – стоимость медицинского осмотра при трудоустройстве;

$C_5$  – стоимость получения допуска при работе с государственной тайной;

n – количество уволившихся сотрудников в период адаптации.

Стоимость адаптации одного сотрудника составляет 19254,15 (табл. 11).

Затраты на заработную плату нового сотрудника во время испытательного срока 13335,16руб. (табл. 7), испытательный срок составляет 3 месяца:

$$C2=13335,16 \times 3=40005,48 \text{ руб.}$$

Специфика организации службы в Филиале позволяет новому сотруднику самостоятельно нести службу только после успешного прохождения аттестации по окончании испытательного срока. На время испытательного срока привлекаются работники из других подразделений на сверхурочные работы, которые оплачиваются согласно ТК РФ ст.152 в двойном размере Затраты на заработную плату работника на сверхурочных работах составляют:

$$C3=18357 \times 2 \times 3=110142 \text{ руб.}$$

Специфика работы в организации обязывает работников ежегодно проходить периодический медицинский осмотр, химико-токсикологическое исследование наличия в организме человека наркотических средств, психотропных веществ и их метаболитов, медицинское освидетельствование для выдачи лицензии на право приобретения оружия с оформлением заключения формы 046-1 и справки об отсутствии медицинских противопоказаний для работы с использованием сведений, составляющих государственную тайну.

Стоимость медицинского осмотра составляет 4000руб, при условии допуска к работе с использованием сведений, составляющих государственную тайну, стоимость возрастает до 5000 руб.

Количество уволившихся сотрудников в период адаптации в 2015 году составило 13 человек.

$$P_T=(19254,15 + 40005,48 + 110142 + 4000 + 5000) \times 13=2319221,19 \text{ руб.}$$



Итого среднегодовой ущерб от текучести кадров: 2319221,19 руб.

Фактический процент текучести кадров за 2015 год  $K_{т1} = 2,68$ .

Ожидаемый процент текучести кадров  $K_{т2} = 0,2$ .

Произведем стоимостную оценку экономических результатов по формуле (10):

$$\mathcal{E}_c = 2319221,19 \times (1 - 0,2/2,68)$$

$$\mathcal{E}_c = 2145279,6 \text{ руб.}$$

Теперь рассчитаем затраты на мероприятия по совершенствованию системы адаптации.

Единовременные затраты на совершенствование существующей системы включают такие составляющие:

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4}, \quad (12)$$

где  $K_{y1}$  - предпроизводственные затраты;

$K_{y2}$  - капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;

$K_{y3}$  - сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий;

$K_{y4}$  - сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

Предпроизводственные затраты ( $K_{y1}$ ) состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом.

$$K_{y1} = 3 \times M \times K_c + 3p, \quad (13)$$

где 3 – сумма месячных окладов, занятых разработкой мероприятий работников;

M – период разработки проектов;

Кс – ЕСН;

Зр – канцелярские расходы, телефонные расходы, расходы на ЭВМ.

В разработке мероприятий будут принимать участие специалист по службе и профессиональной подготовке, оклад 12000 руб., начальник отдела кадров, оклад 15000руб., начальник отдела по заработной плате, оклад 15000 руб., юрист, оклад 10500руб. Период разработки мероприятий 1 месяц. Канцелярские расходы – 500 руб. ежемесячно, телефонные расходы – 600 руб. ежемесячно, расходы на ЭВМ – 900руб. ежемесячно.

$$K_{y1}=(15000+15000+12000+10500) \times 1 \times 1,26+500+600+900=68150 \text{ руб.}$$

Капитальные вложения ( $K_{y2}$ ), связанные с внедрением мероприятий, определяются по формуле:

$$K_{y2}=K_{пк} + K_{н} + K_{ос}, \quad (14)$$

где  $K_{пк}$  – затраты на обучение и повышение квалификации наставников;

$K_{н}$  – материальное поощрение наставников;  $K_{ос}$  – затраты на пополнение оборотных средств.

- затраты на обучение и повышение квалификации наставников 72320руб. (стоимость двухнедельных курсов для группы наставников в Отделе подготовки кадров УВЗ).

- затраты на материальное поощрение наставников из расчета 1500руб. ежемесячно в период наставничества;

$$K_{н}=1500 \times 3 \times 12 \times 1,26=68040 \text{ руб.}$$

$K_{ос}$  - приобретение новых бланков, документальное оформление Положений составляет 3000руб.

$$K_{y2}=72320 + 68040 + 3000=143360$$

Сопутствующие капитальные вложения в производство  $K_{y3}=0$ .

Сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий  $K_{y4}=0$ .

$$K_y = 68150 + 143360 = 211510 \text{ руб.}$$

Затраты на мероприятия по совершенствованию системы адаптации составляют 207730 руб.

Вычислим экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации по формуле (9):

$$Э_t = 2145279,6 - 211510 = 1933769,6 \text{ руб.}$$

Таким образом, можно констатировать, что мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала являются приемлемо эффективными.

*Социальная эффективность от внедрения мероприятий* – соответствие результатов деятельности системы основным социальным потребностям, целям общества, интересам отдельного человека.

*Социальный эффект* – социальный результат системы.

Показатели социальной эффективности:

- улучшение социально-психологического климата;
- повышение уровня удовлетворённости трудом;
- повышение инициативности новых сотрудников;
- позитивное отношение к жизни и труду;
- снижение количества стрессовых ситуаций, отсюда меньший уровень заболеваемости;
- чувство здоровой конкуренции со стороны других сотрудников за право быть лучшим по итогам внедрения мероприятий.

Внедрение мероприятий по совершенствованию системы адаптации принесет Управлению 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО следующие выгоды:

- снижение текучести кадров, за счет уменьшения количества работников, уволившихся по собственному желанию в связи с плохой адаптацией в организации;

- повышение производительности труда, за счет комфортной и максимально эффективной работы;

- уменьшение расходов на адаптацию персонала;

- повышение уровня лояльности персонала к организации.

Таким образом, для повышения эффективности системы адаптации персонала необходима регулярная управленческая диагностика, мониторинг тех факторов, действие которых может поставить под угрозу достижение конечных результатов деятельности предприятия. Реализация подобного подхода, т. е. регулярность и системность в этом направлении деятельности и позволяет обеспечить ликвидацию нежелательных последствий на оперативном и тактическом уровнях.

## **Вывод по главе 2**

С целью совершенствования системы адаптации на предприятии были разработаны и утверждены необходимые документы для внутреннего пользования – Положение об адаптации новых сотрудников, Положение о прохождении испытательного срока, Положение о наставничестве (где оговорено обучение и материальное поощрение наставников), разработана программа обучения на время стажировки в подразделении.

Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы адаптации основано на разработанных регламентирующих документах, согласно которым определяются, например, главные функции участвующих в процессе адаптации должностных лиц и сотрудников, этапы адаптации, механизмы и способы адаптации, контроль эффективности мероприятий по адаптации сотрудников. План работы на период испытательного срока определяет формы работы наставника с

сотрудником, устанавливает порядок отчетности и контроля в системе наставничества.

Ожидаемым результатом предложенных мероприятий является создание здорового морально-психологического климата на предприятии, повышение уровня производительности, снижение потерь, связанных с текучестью новых сотрудников, уменьшение расходов на адаптацию.

Планируемый ожидаемый экономический эффект составит:

$$Эт = 2145279,6 - 211510 = 1933769,6 \text{ руб.}$$

Социальная эффективность заключается в упорядочивании связей по должности и улучшении отношений между работниками в коллективе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью работы «Совершенствование системы адаптации персонала в Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО» является разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО и определение их эффективности.

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

1. Изучить теоретические источники по проблеме адаптации персонала;
2. Провести анализ системы управления персоналом в «Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО»;
3. Определить проблемы в системе адаптации персонала в «Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО»;
4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в «Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО», опираясь на изученный материал;
5. Определить нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО»;
6. Обосновать социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «Управлении 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО».

*Адаптация* – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда[23; с. 170].

### *Цели адаптации персонала:*

1. Уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
2. Снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;
3. Сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
4. Экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
5. Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой [23; с. 209].

Основным инструментом планирования адаптации является Система адаптации персонала.

Система адаптации персонала включает в себя комплекс мероприятий, обеспечивающих организационную, социально-психологическую и профессиональную адаптацию сотрудника в новых условиях, и предоставляет организационную схему для эффективного осуществления этих мероприятий [20]: подготовка; введение в организацию; введение в должность; текущий контроль; оценка результатов; обратная связь; мероприятия в случае увольнения сотрудника во время испытательного срока.

Анализ общей характеристики предприятия показал, что Управление 1/01 ФГУП ВООП РФ филиал УФО – это стабильно работающее самостоятельное и финансово независимое предприятие с матричной организационной структурой управления на основе линейно-функциональных связей, осуществляющее охранную деятельность и осуществляющая управление персоналом в соответствии со своей организационной структурой.

Анализ системы управления персоналом в Филиале показал некоторое снижение организационных показателей, что может свидетельствовать о снижении функции контроля за организационно-управленческими показателями на предприятии.

При изучении существующей системы управления персонала по выделенным направлениям выяснилось, что особо слабое место в системе управления персонала – это процесс адаптации новых сотрудников. Для решения поставленных во введении задач в работе и выявления причин сложившегося текущего состояния предприятия и сбора данных использовались такие методы как наблюдение, анкетирование, анализ документов внутренней документации и отчетности. В результате был выявлен возможный ряд причин, влияющий на адаптацию персонала, а также недостатки системы адаптации персонала.

Существующие недостатки:

- недостаточный контроль над процессом адаптации (главный недостаток состоит в том, что не определен круг должностных лиц, их обязанности и степень участия в процессе адаптации; отсутствует строгий порядок проведения адаптационных мероприятий, что приводит к стихийной адаптации новых сотрудников, без должного контроля со стороны руководства) из-за отсутствия Положения об адаптации нового сотрудника и Положения о прохождении испытательного срока;

- неэффективность работы системы наставничества из-за отсутствия Положения о наставничестве, программы обучения и повышения квалификации наставников, материального стимулирования наставников.

- неэффективная программа обучения новых сотрудников (главный недостаток в том, что при прохождении стажировки в команде нет четкой последовательности освоения ранее полученных теоретических знания и получения необходимой практической информации, это приводит к плохой усваиваемости материала, продлению испытательного срока или увольнению сотрудника по результатам аттестации) из-за отсутствия программы



обучения во время стажировки.

Причиной этого является отсутствие необходимой нормативно-правовой, нормативно-организационной, нормативно-методической документации локального применения, а так же пассивный подход к адаптации персонала на предприятии.

Для устранения причин и решения поставленных задач в качестве мер по улучшению текущей ситуации были выработаны рекомендации, и разработаны мероприятия, внедрение которых позитивно отразится не только на кадровых показателях, но и на производственно-организационных, в т. ч. и финансовых. Для реализации мероприятий был разработан план мероприятий с указанием и закреплением ответственных лиц по направлениям, согласно которому были разработаны и утверждены новые Положения на предприятии.

Регуляционный механизм адаптации персонала на предприятии (как и любой другой хозяйственной деятельности) определяется нормативно-методической, нормативно-организационной, нормативно-правовой документальной базой, в т. ч. и организационно-распорядительной, которая регламентирует внутренние производственные, трудовые, экономические, финансовые, юридические и т. п. отношения на предприятии.

Регулируется и регламентируется деятельность по адаптации персонала внутренними документами локального характера (нормативно-методическое обеспечение), которые создают условия для эффективного процесса адаптации персонала.

Таким образом, действенной мерой в плане совершенствования производства и его элементов – это совершенствование не только технологических, но и организационных процессов. Поэтому совершенствование системы адаптации персонала можно определить как долгосрочное качественно определённое направление развития предприятия, касающиеся сферы деятельности предприятия, средств и форм его деятельности, системы взаимоотношений внутри предприятия, а также позиции предприятия в окружающей среде.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]: под ред. С. К. Мордовина ; пер с англ. ; 10-е изд.. – Спб. : Питер, 2009. – 848 с.
2. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом практикум [Текст] / Т. Ю. Базаров – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 239 с.
3. Баранова, Т. Ключевые моменты в адаптации персонала [Текст] / Т. Баранова// Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 4. – с. 62-65.
4. Белов, М. Н. Пензенский государственный университет. Роль наставничества в адаптации [Текст]. – Режим доступа: [www.ckt-sirius.ru/articles.htm](http://www.ckt-sirius.ru/articles.htm)
5. Быкова, Л. Модель адаптации [Текст] / Л. Быкова // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 4. – с. 32-36.
6. Бурмистрова, Е. Навыки высокоэффективных наставников [Текст] / Е. Бурмистрова // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 11. – с. 74-77.
7. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст]/ В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2008. –688 с.
8. Веснин, В. Р. Управление персоналом в схемах [Текст] : учебное пособие /В. Р. Веснин. - М. : ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2008.–688 с.
9. Ветчанова, О. В. Разработка программы адаптации сотрудников [Текст] / О. В. Ветчанова // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2008. – № 9. – с. 100–107. – 2 прил.
10. Володина, Н. А. Особенности адаптации: от рабочего до руководителя [Текст] / Н. А. Володина // Справочник кадровика. –2009. –№ 3. –с. 123-129

11. Володина, Н. А. Особенности адаптации разных категорий сотрудников [Текст]/ Н. А. Володина // Справочник по управлению персоналом. – № 3.– 2009. – с. 52-57.
12. Володина, Н. А. Оценка эффективности процесса адаптации [Текст]/ Н.А.Володина // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 5. – с. 58-63.
13. Закон РФ от 21.07.1993г. №5485 – 1 « О государственной тайне».
14. Иванова, С. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике [Текст] / С. Иванова. – М.: Экмо, 2008. – 304 с.
15. Евстафьева, М. Приспособить новичка [Текст]/ М. Евстафьева // Справочник по управлению персоналом. – 2009. –№ 4. – с. 58-65.
16. Егоршин, А. П. Управление персоналом [Текст]: учебник для ВУЗов / А. П. Егоршин; 6-е изд., дополненное и переработанное. – Н. Новгород : НИМБ, 2007.– 1100 с.
17. Ефремова Т.Ф. Современный толковый словарь русского языка. В 3 томах. Том 1. А-Л.-М.:АСМ, 2008
18. Жукова, А. Адаптация по компетенциям [Текст]/ А. Жукова // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 10 (октябрь). – с. 54–62. – 2 прил.
19. Какинская, Т. Распределение ролей в подборе, наставничестве и адаптации персонала [Текст] / Т. Какинская // Справочник поуправлению персоналом. – 2007. – № 8. – с. 29-30.
20. Кибанов, А. Я. Как уменьшить стартовые издержки? Об управлении трудовой адаптацией [Текст] / А. Я. Кибанов // Кадровик. – 2008. – № 2. – с. 4-18.
21. Кибанов, А. Я. Наставничество: возрождаем традиции [Текст] / А. Я. Кибанов// Кадровик. – 2008. – № 2. – с. 19-28.

22. Кибанов, А. Я. Управление персоналом [Текст]: учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. – М. : ПРИОР, 2007. – 288с.
23. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А. Я. Кибанов ; 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
24. Красова, Е. Успешная адаптация: свой среди своих [Текст] / Е. Красова //Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 2. – с. 36-44.
25. Крупский, А. Модели успешного сотрудника [Текст] / А. Крупский, Ю. Про-кура // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 7. – с. 46-51.
26. Латуха, М. О. Адаптация персонала [Текст]/ М. О. Латуха // Справочник кад-ровика. – 2009. -№ 4.- с. 109-114.
27. Латуха, М. О. Оценка эффективности процесса адаптации: российская практика [Текст] / М. О. Латуха // Справочник кадровика. – 2009. – № 5. – с. 120-129.
28. Лучшие HR-решения. Экспертиза журнала «Кадровое дело» [Текст]: сборник статей. – М. : Вершина, 2007. – 272 с.
29. Магура, М. И. Современные персонал-технологии [Текст] / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 388 с.
30. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст].– М.: ИНФРА-М, 2007. – 312 с.
31. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах [Текст] : учебник. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 944 с.
32. Организационное поведение [Текст] / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – СПб. : Питер, 2007. – 432 с.
33. Пашутин, С. О лояльных сотрудниках [Текст] / С. Пашутин // Управление персоналом. – 2008. – № 14 (192). – с. 58-61

34. Пискарева, Ю. В. Соционика в адаптации персонала [Текст]/ Ю. В. Пискарева // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. – 2009. – № 12. – с. 8–14. – Библиогр.: с. 14 (7 назв.).
35. Порудеева, В. Как стать необходимой частью компании [Текст] / В. Порудеева // Кадровик. – 2008. – № 2. – с. 29-42.
36. Психодиагностика персонала. Методика и тесты [Текст] : учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента : в 2 т.–Самара : Издательский Дом «Бахрах-М», 2007. – 356 с.
37. Реан, А. А. Психология адаптации личности [Текст] / А. А. Реан, А. Р. Кудашев, А. А. Баранов. – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2008. – 479 с.
38. Рудавина, Е. Р. Книга директора по персоналу [Текст] / Е. Р. Рудавина, В. В. Еко-масов. – СПб. : Питер, 2009. – 368 с.
39. Спивак, В. А. Управление персоналом для менеджеров [Текст] / В. А. Спивак.– М. : Эксмо, 2007. – 624 с.
40. Столяренко, Л. Д. Психология управления: учебное пособие [Текст] /Л. Д. Столяренко – 4-е изд. – Ростов н/Д : Феникс, 2007. – 507 с.
41. Теглецова, Т. Дефицит или избыток? / Т. Теглецова // Служба кадров и персонал. – 2008. – № 5. – с. 3–4.
42. Терещенко, К. Первое место работы [Текст] / К. Терещенко // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 11. – с. 40-44.
43. Трудовой Кодекс РФ.
44. Уткин Э. А. Кадры: теория и практика[Текст]: учеб пособие / Э. А. Уткин - М: Юнити, 2009.-298 с.
45. Холодная, А. А. Психология управления. [Текст] Учебник /А. А. Холодная – М: АРС, 2010.- 358 с.
46. Федеральный закон от 13.12.1996г. № 150 – ФЗ «Об оружии».
47. Федеральный закон от 14.04.1999г. №77 – ФЗ «О ведомственной охране».

48. Чуфаровский, Ю. В. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Ю. В. Чуфаровский - Чебоксары: КЛИО, 2010. – 562 с.
49. Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии [Текст]: учеб пособие / Г. И. Шепеленко – М.: Финансы и Статистика, 2008.-301 с.
50. Шибутани, Т. Управление персоналом. [Текст] Учебник / Т. Шибутани – СПб.: Интел-Синтез, 2009.- 406 с.
51. Эйдемиллер, Э.Г. Технология менеджмента [Текст]: Учебник / Э. Г. Эйдемиллер – М: АРС, 2008.- 498 с.
52. Экономический справочник руководителя: [Текст] Практик. пособие/ Под общ. ред. д.э.н., проф. А. Н. Артемьев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. С.128.
53. Юрасов, И. А. Мониторинг адаптивности промышленных рабочих [Текст] / И. А. Юрасов // Управление персоналом. – 2006. – № 14 (144). – с. 62-65.
54. Юрасов, И. А. Мониторинг адаптации «синих воротничков» [Текст] /И. А. Юрасов // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 9. –с. 50-52.
55. Юрасов, И. А. Социальная технология адаптации [Текст] / И. А. Юрасов // Управление персоналом. – 2004. – № 11-12. – с. 65–69.

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Адаптация	процесс активного приспособления человека к новой среде, знакомство с деятельностью организации, особенностями производства, включение в коммуникативные сети, знакомство с корпоративной культурой и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды	Базаров Т. Ю. Управление персоналом практикум [Текст] – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 239 с. С. – 185.
Адаптация	приспособление к содержанию и условиям труда, социальной сфере	Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст]/ В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2008. – 688 с. С. – 198.
Адаптация	взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной встраиваемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда	Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст] : учебник / А. Я. Кибанов ; 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с. С. – 170.
Испытательный срок	временной интервал, на протяжении которого работодатель способен оценить профессиональные качества нового сотрудника на деле	Трудового кодекса РФ статья 70
Аттестация персонала	процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности.	Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст] : учебник / А. Я. Кибанов ; 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с. С. – 163.
Мотивация	это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации	А.Я. Кибанова. Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова, — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с. — (Высшее образование)., 2010. – С.503.

Наставничество	процесс, в котором один человек (наставник) ответственен за продвижение и развитие другого человека (новичка)	Егоршин, А. П. Управление персоналом [Текст] : учебник для ВУЗов / А. П. Егоршин ; 6-е изд., дополненное и переработанное. – Н. Новгород : НИМБ, 2007.– 1100 с. – С.205.
Персонал	человеческий ресурс предприятия от квалификации, профессиональной подготовки, деловых качеств которого зависит эффективность и качество деятельности предприятия, его конкурентоспособность	Управление персоналом организации [Текст]: практикум под ред.Кибанова А.Я. 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 200 с. – (Высшее образование). С. – 21.
Управление персоналом	целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.	Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст] : учебник / А. Я. Кибанов ; 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с. С. – 20.
Управление процессом адаптации	активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий	Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст].– М.: ИНФРА-М, 2007. – 312 с. С. – 157.



МИНИСТЕРСТВО ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ТОРГОВЛИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное унитарное предприятие  
«Ведомственная охрана объектов промышленности Российской Федерации»  
филиал по Уральскому федеральному округу

**П Р И К А З**

«13» декабря 2014 г.

№ 452

г. Нижний Тагил

**О подготовке работников филиала к самостоятельному несению службы**

С целью приобретения вновь принятыми на работу работниками структурных подразделений филиала первичных знаний, умений и навыков, необходимых для успешного выполнения своих должностных обязанностей, безопасного труда на рабочем месте, в соответствии с законодательством Российской Федерации, Программой профессиональной подготовки работников ведомственной охраны Министерства промышленности и торговли Российской Федерации к действиям в условиях, связанных с применением служебного огнестрельного и боевого оружия, специальных средств и физической силы, утвержденной приказом Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 17 мая 2011 года № 652, Порядком организации профессиональной подготовки работников ведомственной охраны Минпромторга России к действиям в условиях, связанных с применением огнестрельного и боевого оружия, специальных средств и физической силы, утвержденным приказом Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 21 июля 2011 года № 977, п р и к а з ы в а ю:

1. Руководителям структурных подразделений филиала по Уральскому федеральному округу.

1.1. Обеспечить организацию и проведение начальной подготовки с вновь принятыми работниками без назначения в караул в учебных классах или путем направления работников на специализированные курсы согласно тематическому плану начальной профессиональной подготовки в объеме 48 часов (приложение № 1) и расписанию занятий (приложение № 2).

1.2. Оформить журнал учета занятий по начальной подготовке (приложение № 3).

1.3. Проводить по результатам начальной подготовки комплексный экзамен, с выставлением персональных оценок по пройденным темам учебных дисциплин и оформлением акта установленного образца (приложение № 4).

1.4. Организовать прохождение практической стажировки в карауле и на постах под руководством опытного наставника, на основании приказа о прохождении стажировки и назначении наставника (приложение № 5).

1.5. Обеспечить приобретение стажерами практических навыков безопасного труда на рабочем месте в соответствии с Программой обучения безопасным приемам труда работников филиала по Уральскому федеральному округу, утвержденной приказом директора филиала № 321 от 29 октября 2012 года.

1.6. Проводить комплексный экзамен с работниками по окончании стажировки, определяющий:

1) степень его готовности к самостоятельному несению службы с оформлением акта проверочных испытаний лица, вновь принятого на работу в подразделение филиала (приложение № 6);

2) знания требований охраны труда для каждой профессии и (или) вида выполняемых работ с оформлением протокола и выдачей удостоверения установленного образца (приложение № 7, приложение № 8).

1.7. Исключить формальное отношение к проведению занятий, основной упор делать на практическое проведение.

1.8. Оформить проект приказа о допуске к самостоятельному несению службы на основании акта проверочных испытаний лица, вновь принятого на работу в подразделение филиала издание (приложение № 9).

2. Контроль над организацией и проведением начальной подготовки с вновь принятыми работниками структурных подразделений филиала и своевременным оформлением установленной служебной документации возложить на начальника отдела по организации службы и профессиональной подготовки Дукки А.В.

3. Возложить на заместителя начальника отдела кадров Буренко Т.А. контроль над оформлением и хранением в личном деле каждого работника следующих документов:

1) приказ о назначении наставника и прохождении стажировки;

2) приказ о допуске к самостоятельному несению службы работника;

3) акт проверки знаний по начальной профессиональной подготовке работника в объеме 48 часов;

4) акт проверочных испытаний лица, вновь принятого на работу в структурное подразделение филиала.

4. Возложить на ведущего специалиста по охране труда Кузьмину Е.В. контроль над оформлением и хранением протоколов проверки знаний требований охраны труда и своевременное оформление и выдачу удостоверений о проверке знаний требований охраны труда.

5. Контроль над исполнением настоящего приказа возложить на первого заместителя директора филиала Коровина Н.Е.

Заместитель генерального директора –  
директор филиала



А.В. Евсеенко

## Приложение 2

Приложение № 1  
к Приказу от «13» декабря 2014 г. № 452

УТВЕРЖДАЮ

Заместитель генерального директора –  
директор филиала  
по Уральскому федеральному округу  
ФГУП «Ведомственная охрана  
объектов промышленности России»

«03» 12 А.В. Евсеенко  
2014 г.

**Тематический план  
начальной профессиональной подготовки работников ведомственной охраны  
филиала по Уральскому федеральному округу  
на 2015 год**

Наименование учебных дисциплин, номера тем, занятий, их содержание	Количество часов			
	Всего	Лекция	Практические занятия	Самостоятельная подготовка
<b>Правовая подготовка</b>	<b>6</b>	<b>3</b>		<b>3</b>
Тема № 1. Правовые основы деятельности работников ведомственной охраны.	2	1		1
Тема № 2. Основы административного законодательства.	2	1		1
Тема № 3. Основы уголовного законодательства.	2	1		1
<b>Служебная подготовка</b>	<b>14</b>	<b>6</b>		<b>8</b>
Тема № 1. Общие положения по организации службы ведомственной охраны.	2	1		1
Тема № 2. Организация и осуществление пропускного и внутриобъектового режима.	2	1		1
Тема № 3. Обеспечение антитеррористической защищенности охраняемого объекта.	2	1		1
Тема № 4. Выполнение задач караулами при возникновении чрезвычайных ситуаций.	2	1		1
Тема № 5. Действия работников ведомственной охраны при задержании правонарушителей.	2	1		1
Тема № 6. Инженерно-технические средства охраны.	2	1		1
Тема № 7. Средства связи, применяемые при несении службы.	1			1
Тема № 8. Охрана грузов при их транспортировке.				
Тема № 9. Основы противопожарной профилактики.	1			1

<b>Огневая подготовка</b>	<b>10</b>	<b>4</b>		<b>6</b>
Тема № 1. Меры безопасности при обращении с оружием.	3	1		2
Тема № 2. Основы знаний правил стрельбы.	3	1		2
Тема № 3. Материальная часть боевого и служебного оружия.	3	1		2
Тема № 4. Выполнение упражнений практических стрельб из разрешенного к использованию огнестрельного оружия работниками ведомственной охраны.	1	1		
<b>Физическая подготовка</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	
Тема № 1. Комплексные занятия.	1		1	
<b>Подготовка по работе со сведениями, составляющими государственную и коммерческую тайну</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>1</b>
Тема № 1. Основы деятельности работников ведомственной охраны по работе со сведениями, составляющими государственную и коммерческую тайну.	2	1		1
<b>Медицинская подготовка</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		<b>2</b>
Тема № 1. Оказание первой помощи лицам, получившим телесные повреждения и огнестрельные ранения.	3	1		2
<b>Подготовка по работе со специальными средствами</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Тема № 1. Основы применения специальных средств.	4	1	1	2
<b>Гражданская оборона</b>	<b>4</b>	<b>1</b>		<b>3</b>
Тема № 1. Правовые основы гражданской обороны.	1			1
Тема № 2. Оружие массового поражения.	1			1
Тема № 3. Средства индивидуальной защиты, пользование ими. Порядок действия личного состава в экстремальных условиях.	2	1		1
<b>Охрана труда</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>1</b>
Тема № 1. Охрана труда.	2	1		1
<b>Комплексный экзамен</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	
<b>ИТОГО</b>	<b>48</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>26</b>

Первый заместитель  
директора филиала



Н.Е. Коровин

### Анкета обратной связи прохождения адаптационного периода

ФИО	
Должность	
Команда	
Дата начала испытательного срока	
Дата окончания испытательного срока	
Руководитель	
Наставник	

Уважаемый сотрудник!

Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить в нашей организации качество адаптации новых сотрудников. На период испытательного срока Вам был назначен наставник. Ответьте на вопросы, как строилось Ваше взаимодействие с наставником.

Ответы на вопросы оцениваются в баллах, где:

0 баллов – Плохо/Результаты не соответствуют ожиданиям

1 балл – Удовлетворительно/ Результаты ниже ожиданий

2 балла – Очень хорошо/ Результат соответствует ожиданиям

3 балла – Отлично/ Результат превышает ожидание

Ваш наставник.....	Балл
Ясно и понятно излагает материал	
Приводит примеры из собственного опыта	
Показывает и объясняет, как можно использовать знания на практике, в работе	
При необходимости уточняет и объясняет другими словами материал для наилучшего понимания	
Проводит периодическую проверку знаний	
Дает рекомендации по итогам проверки знаний	
Хвалит, поддерживает по необходимости	
Отвечает на вопросы, дает пояснения	
Корректно указывает на недостатки	
Быстро налаживает контакт, выстраивает рабочие отношения	
Разговаривает корректно, вежливо, терпеливо	
Внимания наставника было достаточно	
Наставник в первый же день познакомил меня с сотрудниками Вашей команды и с сотрудниками других подразделений, с которыми происходит общение по роду деятельности	
Наставник является для меня авторитетом	

### **Анкета по окончанию испытательного срока**

Уважаемый коллега. Предлагаем Вам принять участие в исследовании процесса адаптации в нашей организации. Ваши ответы будут учитываться при совершенствовании программы адаптации. Мы надеемся, что искренне отвечая на вопросы этой анкеты, Вы поможете быстрее освоится в организации бузующим работникам.

1. Как долго продолжалась Ваша адаптация:
  - до одного месяца;
  - до двух месяцев;
  - до трех месяцев;
  - более трех месяцев.
2. Прикреплялся ли к Вам наставник?
  - да;
  - нет.
3. Было ли достаточно внимания наставника в процессе адаптации?
  - да, была оказана всесторонняя поддержка;
  - помощь была оказана каждый раз, когда за ней обращался;
  - в течение всего периода адаптации практически не сталкивался с наставником.
4. В случаях, когда Вы обращались с вопросом к руководителю:
  - с легкостью спрашивали все, что необходимо;
  - испытывали неудобство, что отвлекаю от работы;
  - старались реже обращаться с вопросами.
5. Было ли достаточно информации в пакете обучающих материалов?
  - да, вполне;
  - все материалы содержали только официальную информацию, не хватало полезной практической информации;
  - вообще не получал материалов
6. Какую пользу принесло посещение начальной учебной подготовки?
  - получение нового опыта и знаний;
  - информация вся мне не знакома и трудна в усвоении;
  - обучение неинтересно и бесполезно.
7. Что Вам особенно помогло в период адаптации?
  - помощь коллег;
  - консультации со специалистом по службе и психологом;

- начальник команды;
- никто не помогал.

8. Были ли у Вас конфликты в организации?

- да;
- нет.

9. Если были, то с кем?

- с коллегами;
- с руководством;
- с сотрудниками других подразделений.

10. Ваши коллеги

- всегда доброжелательно и с готовностью делятся информацией, готовы помочь;
- помощи от коллег было недостаточно;
- не помогали, не отвечали на вопросы. встретили агрессивно/равнодушно.

Как Вы считаете, какой информацией должен был поделиться с Вами наставник, для того, чтобы облегчить Ваше вхождение в должность?	
Ваши предложения по работе наставника?	
Что бы Вы хотели добавить к программе адаптации новых сотрудников?	

**Спасибо. Удачи Вам.**